HAL
open science

L'avènement du "citoyen par projet" : entre gouvernement des conduites participatives et renouvellement du militantisme associatif : éléments pour une approche individualiste de l'émancipation

Blandine Sillard

To cite this version:

Blandine Sillard. L'avènement du "citoyen par projet" : entre gouvernement des conduites participatives et renouvellement du militantisme associatif : éléments pour une approche individualiste de l'émancipation. Science politique. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2020. Français. NNT : 2020PA01D030 . tel-03669702

HAL Id: tel-03669702

https://theses.hal.science/tel-03669702

Submitted on 16 May 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON – SORBONNE

École doctorale de Science politique

THÈSE

pour l'obtention du doctorat en science politique

Blandine SILLARD

L'AVÈNEMENT DU « CITOYEN PAR PROJET »

entre gouvernement des conduites participatives et
renouvellement du militantisme associatif.
Éléments pour une approche individualiste de l'émancipation.

Thèse dirigée par Monsieur Loïc BLONDIAUX

Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Soutenue le 17 septembre 2020

Jury :

M. Loïc BLONDIAUX, Professeur, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (directeur de thèse)

Mme Ève CHIAPELLO, Directrice d'Études à l'EHESS (École des Hautes Études en Sciences Sociales), Directrice du Centre d'Études des Mouvements Sociaux

M. Yves DÉLOYE, Professeur, Institut d'Études Politiques de Bordeaux, Directeur de l'IEP de Bordeaux (rapporteur)

Mme Sophie DUBUISSON-QUELLIER, Directrice de recherche au CNRS, Directrice adjointe du Centre de Sociologie des Organisations (Sciences Po/CNRS)

M. Christian LAVAL, Professeur, Université Paris Ouest-Nanterre

Mme Catherine NEVEU, Directrice de recherche au CNRS, Institut Interdisciplinaire d'Anthropologie du Contemporain (EHESS/CNRS) (rapporteure)

Ce qui abrutit le peuple, ce n'est pas le défaut d'instruction mais la croyance en l'infériorité de son intelligence.

Jacques Rancière, *Le Maître ignorant*.

Ils ont peur de rêver,
ils ont peur de penser.
Ils ont peur du changement,
ils ont peur de la liberté.
…
Ils sont effrayés,
ils aimeraient t'effrayer
avec leur craintes et leurs phobies, reste maître de tes pensées.
Ils sont sclérosés
et ils ont baissé les bras,
faisons sauter les murs de ces prisons cérébrales.

Keny Arkana, *Entre ciment et belle étoile*

Remerciements

S'il est un code qui surprend l'œil non initié à la recherche académique, c'est l'usage du *nous* conjugué au singulier. C'est également ce code qui prend sens au cours des années de thèse tant la doctorante qui avance réalise l'importance des rencontres qui forgent sa pensée, mot à mot, petit à petit, jusqu'à ce que l'intuition initiale prenne, parfois brusquement, sa forme définitive. Ce *nous* de modestie pourrait aussi s'appeler *nous* de reconnaissance. Cette page de remerciements me permettra d'exposer ceux et celles qu'il comprend, ce qu'il sous-tend, sans pouvoir malheureusement prétendre à l'exhaustivité.

Dans la catégorie « recherche ». J'ai eu l'honneur de bénéficier de la confiance de Loïc Blondiaux que je remercie pour sa disponibilité et ses conseils, toujours précieux et pertinents, aussi bien pour le cheminement intellectuel qui construit une thèse que pour la compréhension du monde complexe de la recherche académique. Je remercie les membres du jury pour l'attention qu'ils et elles ont portée à ce travail, ainsi que les membres du comité de suivi de ma dernière année de thèse : Elisabetta Bucolo et Bastien François pour leur franc-parler et leur lecture avisée. Merci enfin à Léa Billen (qui aurait pu se retrouver dans bien d'autres catégories), Maité Juan et Mathilde Renault-Tinacci qui, en tant que chercheuses mais aussi en tant qu'amies, ont su alimenter mes réflexions et écouter mes doutes.

Dans la catégorie « Cifre ». Je remercie toute l'équipe d'Astérya, ses coordinatrices, ses volontaires, ses bénévoles et une grande partie de ses partenaires pour l'intérêt porté à ma recherche, la souplesse avec laquelle j'ai pu mener les multiples activités qui m'incombaient et l'enrichissement permanent que m'a apporté le fait de cheminer à leurs côtés. Parmi ses partenaires, je remercie notamment la DDCS de Paris et la fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement pour leur soutien à cette recherche alors même qu'elle n'était qu'en projet.

Dans la catégorie « terrains ». Je tiens à remercier les membres des associations qui ont accepté de donner de leur temps, souvent rare et précieux, pour répondre à mes questions. Un merci tout particulier à ceux et celles qui m'ont ouvert leurs portes : Catherine His et Clémentine Gay d'Oxygène, Odile Ginoccki et Anne Riou de la Fabrik coopérative, mais aussi Martin Durigneux et Fanny Viry d'Anciela, qui, en tant que militant·e·s mais avant tout en tant qu'ami·e·s, ont contribué à former mes questionnements et ma pensée. Merci enfin à Marc Faysse et Laurelou Pelletier pour leur franchise et leur collaboration tout au long de cette enquête.

Dans la catégorie « famille, ami·e·s & associé·e·s ». Merci à Lucie Berson, Marion Sels, Maité Juan, Mathilde-Renault-Tinacci et Léa Billen, à nouveau, pour leurs relectures patientes et attentives. Le plus grand des mercis à Guillaume pour son soutien indéfectible, son écoute et tout simplement sa présence. Merci à ma famille et ma belle-famille pour leur confiance et leurs encouragements. Enfin, je dédie ce travail à Louise en espérant qu'il contribuera, à sa manière, à construire le monde meilleur que je lui souhaite.

Résumés

Résumé

Fabriques d'initiatives citoyennes, pépinières, incubateurs, accélérateurs, booster de projets citoyens… En parallèle des formes institutionnelles de participation politique se développent des dispositifs d'accompagnement de projets citoyens portés par des associations. Elles se constituent en *agents activateurs*, contribuant au renforcement de l'autonomie et de la capacité des citoyens à agir en portant des projets autonomes dans et pour la cité. Cette thèse s'intéresse à ces démarches d'accompagnement de porteurs de projets citoyens et cherche à comprendre en quoi elles marquent une évolution de la figure du citoyen actif et en proposent une version réactualisée s'incarnant dans la figure du « citoyen par projet ». Elle se penche sur la pratique de l'accompagnement de projets et la manière dont ces associations renouvellent les pratiques d'intermédiation de la citoyenneté politique. Elle questionne l'intérêt que leur portent les pouvoirs publics et met à jour une évolution du gouvernement des conduites participatives destinée à promouvoir cette forme singulière de citoyenneté active. Au moyen de monographies comparées, elle expose les tensions qui traversent un secteur en expansion, dont les acteurs restent polymorphes, et ébauche ainsi une typologie en trois catégories des pratiques d'accompagnement. Ce faisant, elle questionne les potentialités qu'ouvrent ces démarches pour renouveler les stratégies militantes de transformation sociale et proposer une approche individualiste des pratiques émancipatrices.

Mots-clefs : accompagnement ; citoyenneté ; émancipation ; gouvernement des conduites ; initiatives citoyennes ; projet ; stratégies interstitielles.

Abstract

Citizen initiative factories, incubators, accelerators, citizen projects boost... In addition to institutional forms of political participation, non-profit-run mechanisms are being developed to support autonomous citizen projects. They are constituted as *activating agents*, contributing to the reinforcement of the autonomy and capacity of citizens to carry out projects by themselves, in and for the city. This thesis focuses on organizations that support project leaders. It aims at understanding how their work broaden the figure of the active citizen and propose an updated version with the figure of the "citizen by project". It examines the ways and means of project support and how these organizations renew intermediation of political citizenship. It questions the interest of the public authorities and reveals an evolution of the way of governing participatory behaviours in order to promote this singular form of active citizenship. Using a method based on comparative monographs, it exposes the tensions that exist in this expanding sector of citizen projects support, whose actors remain polymorphous, and thus outlines a typology of support practices divided in three categories. In so doing, it questions the potential of these practices to renew militant strategies for social change and propose an individualistic approach to emancipatory practices.

Keywords : project support ; citizenship ; empowerment ; government of conduct ; citizen initiatives ; project ; interstitial strategies.

Table des matières

Remerciements 5
Résumés 7
Table des matières 9
Table des illustrations 18
Table des encadrés 19
Liste des acronymes 21

INTRODUCTION GENERALE 23

1. Objet et problématique de recherche 23

1.1. La « mise en projet » de la participation citoyenne 23
1.2. Le « projet citoyen », ruse de la raison néolibérale… 27
1.3. … ou nouvelle voie d'émancipation ? 29

2. Cadre théorique 33

2.1. De la critique de l'individualisme au « logiciel collectiviste » 34
2.2. La professionnalisation des pratiques d'intermédiation de la citoyenneté politique 41

3. Éléments méthodologiques 47

3.1. Une analyse « multisituée » des pratiques d'accompagnement de projets citoyens 48
a. Une approche processuelle de la citoyenneté 48
b. Saisir les processus de « fabrication » du citoyen « porteur de projets » 50
c. La confrontation de cas d'étude 51
3.2. L'identification des terrains d'enquête 56
a. Les multiples visages d'une chercheuse impliquée 56
b. Enquêter un milieu non-structuré 60
c. Choix des terrains d'enquête 63

4. Plan de la thèse 67

PARTIE I. CITOYENNETÉ PAR PROJETS ET GOUVERNEMENT DE LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE 71

CHAPITRE 1. L'EMERGENCE DU « CITOYEN PAR PROJET » COMME FIGURE RENOUVELEE DE LA CITOYENNETE ACTIVE. 73

Introduction 73

Le concept normatif de citoyenneté « active » 73

Modéliser la citoyenneté : précautions méthodologiques 75
a. Une analyse croisée des représentations 75
b. Un exercice généalogique 77
1. L'évolution de la norme démocratique à travers les figures du citoyen actif 77
1.1. Le citoyen « électeur » 78
a. Voter 78
b. Une souveraineté sans responsabilité 80
c. L'autonomie individuelle et cognitive de l'électeur 81
1.2. Le citoyen « engagé » 83
a. S'engager, participer, militer 83
b. Les deux variantes du citoyen engagé 85
c. La tentation d'une responsabilité partagée 87
d. Les paradoxes d'une autonomie collective 88
1.3. Le citoyen « ayant-droit » 90
a. L'activation des droits sociaux 90
b. La responsabilisation de l'ayant-droit 93
c. L'injonction à l'autonomie de l'ayant-droit 94
2. La réactualisation du citoyen actif à travers la figure du « porteur de projet » 96
2.1. Le projet, une « nouvelle raison du monde » ? 96
a. L'émergence de la « cité par projets » 96
b. La réhabilitation du projet dans les dynamiques sociales 99
c. Des politiques jeunesse pionnières de la citoyenneté par projets 100
d. Projet et valorisation de l'initiative économique 104
2.2. Le « citoyen par projet » : éléments de caractérisation d'une figure émergente 106
a. Qu'est-ce qu'un « projet citoyen » ? 106
b. Les ambiguïtés d'une responsabilité directe 109
c. La valeur conflictuelle de l'autonomie du citoyen par projet 113
2.3. La structuration des pratiques professionnelles d'accompagnement de projets 116
a. L'intégration de l'accompagnement de projets de jeunes dans les pratiques éducatives .. 116
b. La structuration paradoxale de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux 118
c. Le soutien public à l'accompagnement de projets associatifs 121
Conclusion 124
CHAPITRE 2. VERS UN NOUVEAU GOUVERNEMENT DE LA PARTICIPATION CITOYENNE. LE CAS DES FABRIQUES D'INITIATIVES CITOYENNES. 130
Introduction 130
La reconfiguration des politiques de participation à l'aune de la citoyenneté par projets 130
L'analyse d'une action publique 133

1. La mise en place des Fabriques d'initiatives citoyennes 136

1.1. Le Comité interministériel à l'égalité et la citoyenneté du 6 mars 2015 136

a. Des réponses non-répressives aux attentats de janvier 2015 136

b. Label ou pas label ? 138

c. Une action publique qui tergiverse 139

1.2. La gouvernance de la mesure 141

a. Définir les orientations du gouvernement des conduites 141

b. Désigner les opérateurs 142

c. Faire vivre le réseau 143

d. Qui sont les acteurs de cette mesure ? 145

1.3. Les modalités de soutien des Fic 147

a. Montant et formes du soutien 147

b. Le périmètre des associations bénéficiaires 148

c. Le souci de l'équilibre 150

2. Un instrument de transformation des modes de participation citoyenne vers une citoyenneté par projets 152

2.1. « Mettre les citoyens en mouvement » 152

a. L'initiative citoyenne pour repenser la citoyenneté 152

b. La valorisation des dynamiques ascendantes 154

c. L'incarnation dans la citoyenneté par projets 156

d. L'exclusion des dynamiques entrepreneuriales 157

2.2. Un objectif d'émancipation ? 159

a. Le développement du pouvoir d'agir et ses tensions 159

b. L'ambition d'autonomisation et de transformation sociale du Cnajep 160

c. Les précautions de l'État 163

2.3. L'instrumentation des associations de jeunesse et d'éducation populaire 165

a. « Transformer les lieux accueillant du public » 165

b. Remédier à la rationalisation gestionnaire des associations JEP 167

c. Questionner les pratiques professionnelles 171

3. Les instruments de l'instrumentation 174

3.1. Une approche non coercitive 175

a. Du dispositif « flou » au dispositif « souple » 175

b. Le consentement à participer 176

c. Des modalités de contrôle lâche 177

d. L'absence de sanctions 180

3.2. Les instruments de gratification 181

a. L'effet d'appel du financement 181

b. La subvention entre principe de liberté et tentation du cadrage 182

c. La construction d'outils d'auto-évaluation 184

d. La tentative d'un « effet boule-de-neige » 185

3.3. Les instruments d'émulation 188
a. Créer un effet d'entrainement 188
b. La mise en réseau pour une transformation « pair-à-pair » 190
c. La recherche d'une transformation par l'exemple 192

Conclusion 195

CHAPITRE 3. DE LA DELEGATION A LA CRITIQUE : LES IMPASSES DU GOUVERNEMENT DES CONDUITES PARTICIPATIVES. 200

Introduction 200

1. La diversité des actions soutenues 203
1.1. L'ancrage territorial 203
a. Des zones de rayonnement disparates 203
b. La fragilité socioéconomique du territoire comme point commun des Fic 208
1.2. Une démarche structurante ? 212
a. L'inscription différenciée de la Fic dans les projets associatifs 212
b. Le poids variable de la Fic dans les budgets des associations 219

2. Le renversement du discours : de la délégation à la prescription 223
2.1. Le refus de la mise en cause 223
a. La référence aux fondamentaux de l'éducation populaire 223
b. La référence à l'associationnisme 225
c. La Fic comme outil de reformulation et de réhabilitation de l'existant 226
2.2. Les errements d'une mesure non coercitive 228
a. La poursuite d'activités socioculturelles 228
b. La participation à la marge 230
c. La priorisation des dynamiques partenariales 232
d. L'accompagnement de projets entre ambiguïté et continuité 234

3. Les positionnements critiques 236
3.1. Un pseudo-label inopérant 236
a. La question de l'émergence 236
b. La question de l'émulation locale 239
c. Un usage mesuré des outils 240
3.2. L'arrêt du financement 242
a. Une dégressivité inefficace 242
b. Les conséquences de l'absence d'émulation 244
c. La lente confirmation d'un désintérêt programmé 245

Conclusion 248

PARTIE II. CITOYENNETÉ PAR PROJETS ET RENOUVELLEMENT DU MILITANTISME ASSOCIATIF **251**

CHAPITRE 4. L'INITIATIVE CITOYENNE DANS UN LIEU DE QUARTIER : ENTRE PACIFICATION SOCIALE ET REGULATION TUTELAIRE. **254**

Introduction **254**

1. L'initiative citoyenne pour développer le « pouvoir d'agir » **256**

1.1. L'association Oxygène 256

a. Contexte historique et géographique *256*

b. Fonctionnement et activités *258*

c. Modèle économique et formes de régulation *263*

1.2. De la Fabrique d'initiatives citoyennes au développement du pouvoir d'agir 268

a. La labélisation Fic *268*

b. Reformuler la visée émancipatrice des centres sociaux *274*

c. Les centres sociaux et le développement du pouvoir d'agir *276*

2. « Faire ensemble » pour « vivre ensemble » **278**

2.1. Des initiatives tournées vers la cohésion sociale 278

a. L'action collective : un enjeu central de l'accompagnement *278*

b. L'entraide de proximité et la convivialité comme horizons *281*

2.2. Un accompagnement pacificateur 283

a. L'affichage d'un rôle de facilitatrice *283*

b. Prévenir et apaiser les conflits *285*

3. Les écueils d'un accompagnement cohésif **286**

3.1. L'intégration des collectifs accompagnés 287

a. La confusion des genres *287*

b. Heurts et malheurs de l'autonomisation *289*

3.2. Le risque de régulations tutélaires 291

a. La répercussion des préoccupations économiques *291*

b. La répercussion des préoccupations politiques *294*

Conclusion **298**

CHAPITRE 5. L'INITIATIVE CITOYENNE AU SECOURS DE L'ECONOMIE DE MARCHE. L'EXEMPLE D'UN INCUBATEUR D'ENTREPRISES SOCIALES. **300**

Introduction **300**

1. Qu'est-ce qu'un incubateur d'entreprises sociales ? **303**

1.1. L'émergence de l'entrepreneuriat social 303

a. L'importation d'un concept nord-américain ? *303*

b. La mise en dialogue compliquée avec l'ESS ... *306*
c. La structuration d'un secteur spécifique ... *310*
1.2. L'exemple du SenseCube ... 314
a. Un pôle de l'association MakeSense ... *314*
b. Un service aux entrepreneurs sociaux ... *315*
c. Le fonctionnement du SenseCube ... *317*
d. Une ambition de mobiliser les citoyens face aux enjeux de société ... *319*
2. La rationalité managériale au service de la solidarité ... 322
2.1. Des outils de gestion neutralisés au service de l'efficacité économique ... 322
a. Le modèle économique au cœur des préoccupations ... *322*
b. L'orientation techniciste des ressources apportées ... *326*
2.2. Des ressources réticulaires imprégnées de managérialisme ... 329
a. La fonction connexionniste de l'incubation ... *329*
b. Des « mentors » acculturés aux pratiques managériales ... *331*
3. La réhabilitation de l'économie marchande et productiviste ... 333
3.1. Le sens de l'accélération ... 333
a. L'adhésion au paradigme de la croissance ... *333*
b. Moraliser les logiques marchandes ... *335*
3.2. L'entreprise comme cadre d'action ... 338
a. La « prime individualiste » ... *338*
b. De l'initiative citoyenne à l'innovation sociale ... *340*
Conclusion ... 343
CHAPITRE 6. LA DIFFICILE CONSTRUCTION D'INITIATIVES CITOYENNES INTERSTITIELLES. ... 345
Introduction ... 345
1. Présentation des cas d'étude ... 347
1.1. Anciela et la Pépinière d'initiatives citoyennes ... 347
a. Histoire et projet associatif ... *347*
b. Fonctionnement et activités ... *349*
c. Modèle économique ... *351*
d. Profils sociologiques et trajectoires des enquêtés ... *353*
1.2. La Fabrik coopérative ... 354
a. Histoire et projet du lieu ... *354*
b. Fonctionnement et activités ... *357*
c. Modèle économique ... *358*
d. Profils sociologiques et trajectoires des enquêtés ... *360*
1.3. La prise en compte de la dimension économique des projets citoyens ... 362

2. Le développement de stratégies interstitielles et autonomes 366

2.1. De la critique artiste à la révélation des potentiels 366

a. La critique d'un système superficiel et aliénant 366

b. Le refus de la compétition et de la performance 369

c. Une visée libertaire 373

2.2. La mise à l'écart de la rationalité instrumentale 376

a. Un accompagnement avant tout cognitif 376

b. Une approche plurielle et adaptative des outils 379

c. Des ressources réticulaires plurielles 382

2.3. De l'économie plurielle aux stratégies interstitielles 386

a. Des alternatives aux approches réductionnistes 386

b. Les stratégies de transformation sociale d'après Erik Olin Wright 389

c. Une re-politisation des décisions ordinaires 392

3. La difficile pérennisation d'une association d'inspiration libertaire 395

3.1. L'écueil du financement de l'accompagnement 395

a. L'incontournable recours aux subventions publiques 395

b. L'hybridation des ressources par la vente de prestations ? 399

c. Le « don de travail » des salariées 402

3.2. L'écueil de la transmission 404

a. Le rôle déterminant des fondateurs 404

b. Le choix du statut des accompagnateurs 405

c. La complexe formation des accompagnateurs bénévoles 407

3.3. L'écueil de l'appropriation par les porteurs 410

a. La tension entre objectifs militants et liberté de choix des accompagnés 410

b. Des porteurs aux prises avec les réalités économiques 411

c. Des porteurs sous influences multiples 415

Conclusion 416

CHAPITRE 7. DES PRATIQUES EN TENSION : LES CONDITIONS D'UN RENOUVELLEMENT D'UNE APPROCHE INDIVIDUALISTE DE L'EMANCIPATION 419

Introduction 419

1. Le projet citoyen comme instrument d'individualisation des pratiques politiques 421

1.1. L'émancipation par la politisation des choix ordinaires 421

a. Vers une éthique de la responsabilité individuelle 421

b. Une liberté sous influence 425

c. L'accompagnateur comme intermédiaire politique 427

1.2. La dominante néolibérale des approches actuelles 429
a. L'articulation de l'économique et du politique 429
b. Le succès croissant des incubateurs d'entreprises sociales 431
c. Les difficultés structurelles à construire un accompagnement autonomisant 433

2. Les conditions d'une appropriation radicale du projet citoyen 435

2.1. Articuler « éthique de la responsabilité » et « éthique de la vulnérabilité » 436
a. La critique anti-libérale de l'autonomisation 436
b. Un accompagnement protecteur 437
c. La non-sélection comme principe 442
2.2. Défendre des modèles économiques démocratiques 444
a. La re-politisation des ressources redistributives 444
b. L'appui sur les ressources réciprocitaires 449
c. La résistance à l'isomorphisme marchand des initiatives accompagnées 454
2.3. Construire un nouvel agir commun 456
a. Proposer un nouvel horizon politique 456
b. Vers un mode d'action associant individualité et communauté 460
c. Promouvoir l'entraide et la coopération « écosystémique » 463

3. Quel État pour une démocratie du *faire* ? 468

3.1. Vers un État facilitateur ? 469
a. Retour sur les théories de l'État non-coercitif 469
b. L'incitation « à distance » au développement d'initiatives citoyennes autonomes 471
c. Les prémisses d'un État facilitateur 473
3.2. Les leçons d'une tentative incomplète 476
a. Une approche normée de l'initiative citoyenne 476
b. Résistances et conformation des associations 480
c. Les conditions d'une intervention publique favorable au développement d'initiatives interstitielles 481

Conclusion 485

CONCLUSION GENERALE. LE PROJET COMME *OUTIL* POLITIQUE. .. 489

1. Les apports d'une recherche sur l'accompagnement de projets citoyens 489

1.1. La dimension instrumentale du projet 489
a. L'ambivalence des pratiques d'accompagnement 489
b. La normativité des choix opérationnels 491
1.2. Qu'est-ce que l'accompagnement de projet citoyen ? 493
a. La production du consentement 493
b. L'accompagnateur, un maître ignorant ? 495
c. La « mise en dispositif » de l'accompagnement 497
1.3. Un essai de typologie 499

2. Que reste-t-il à creuser ? 501

2.1. D'une sociologie des accompagnants à une sociologie des accompagnés 501

a. Évaluer le « travail de politisation » des accompagnateurs de projets citoyens 501

b. Une nouvelle voie pour améliorer la capacité inclusive des dispositifs participatifs ? 503

2.2. L'articulation des formes d'expressions citoyennes 505

a. L'hybridation des stratégies interstitielles, de rupture et symbiotiques 505

b. L'élargissement de la notion d'initiatives citoyennes 508

2.3. Une dynamique globale ? 511

a. Étudier la citoyenneté par projets au-delà des frontières de la France 511

b. Implications méthodologiques 514

BIBLIOGRAPHIE 516

ANNEXES 538

Annexe 1 – Présentation d'Astérya 539

Principales activités d'Astérya 541

Modalités de gouvernance 543

Modèle économique 543

Annexe 2 – Liste des entretiens 545

Annexe 3 – Analyse lexicale des démarches d'accompagnement de projets citoyens . 548

Annexe 4 – Charte d'engagement des Fabriques d'initiatives citoyennes (Fic) 550

Annexe 5 – Fiches à destination des associations pour les aiguiller dans la mise en place d'une Fic 553

Annexe 6 – Base de données des Fic 556

Annexe 7 – Note d'accompagnement du dossier de candidature aux Fic 560

Annexe 8 – Cartographie des acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales 565

Annexe 9 – Formulaire de candidature au programme Test & Learn (SenseCube)... 570

Annexe 10 – Formulaire de candidature à la Fabrik à Projets (Fabrik coopérative) . 573

Annexe 11 – La rhétorique du consentement dans les démarches d'accompagnement de projets citoyens 576

Table des illustrations

Figure 1. Exemples de logos utilisés pour identifier des dispositifs d'accompagnement. . 63
Figure 2. Présentation synthétique des terrains d'enquête. 66
Figure 3. Tableau récapitulatif et comparatif des quatre figures du citoyen actif..... 126
Figure 4. Schéma d'organisation de la mise en œuvre des Fic 145
Figure 5. Carte des Fabriques d'initiatives citoyennes..... 149
Figure 6. Schéma de synthèse des mécanismes d'instrumentation des Fic..... 198
Figure 7. Schémas illustrant les trois modèles organisationnels des Fic..... 216
Figure 8. Cartographies de Dieppe et des quartiers de Neuville-lès-Dieppe d'après quatre indicateurs socio-économiques 257
Figure 9. Schémas d'implantation des activités d'Oxygène..... 259
Figure 10. Principales données quantitatives des actions d'Oxygène..... 261
Figure 11. Organigramme d'Oxygène en 2018 263
Figure 12. Répartition globale du budget d'Oxygène en 2017 et 2018 264
Figure 13. Synthèse des projets accompagnés dans le cadre de la Fic d'Oxygène 272
Figure 14. Infographie présentant les acteurs de l'accompagnement de projets ESS et d'innovations sociales 313
Figure 15. Place du SenseCube et périmètre d'enquête au sein de MakeSense..... 317
Figure 16. Exemples de projets accompagnés par le SenseCube..... 320
Figure 17. Synthèse des activités d'Anciela et périmètre de l'enquête 350
Figure 18. Répartition du budget 2017 d'Anciela par type de financement 351
Figure 19. Page d'accueil du site dédié à la Fabrik à projets..... 358
Figure 20. Exemples de projets accompagnés par la Pépinière d'Anciela 363
Figure 21. Exemples de projets accompagnés par la Fabrik coopérative 364
Figure 22. Stratégies de contournement et de correction des risques sociaux liés à l'accompagnement de projets citoyens 441
Figure 23. Synthèse des préconisations en vue du développement d'une approche interstitielle de l'initiative citoyenne dans les pratiques associatives 486
Figure 24. Les ressources mises à disposition par les accompagnateurs de projets citoyens 498
Figure 25. Éléments de typologie des démarches d'accompagnement de projets citoyens 500

Table des encadrés

Encadré 3.1. UnVsti : une Fic « par des gens du quartier et pour des habitants du quartier » 206

Encadré 3.2. Francas Bourgogne-Franche-Comté : le portage régional d'une Fic migennoise 206

Encadré 3.3. FOL de l'Indre : des actions multiples à l'échelle départementale 207

Encadré 3.4. Ligue de l'enseignement de l'Oise : On Fabrique Tous, une bourse aux projets ouverte à 104 communes 207

Encadré 3.5. Atelier mobilité Léo Lagrange de Dijon : exemple d'une Fic urbaine 208

Encadré 3.6. Centre social et culturel Maurice Noguès : une des deux Fic parisiennes .. 209

Encadré 3.7. EISE à Mirepoix : un centre de ressources pour la vie associative et l'initiative citoyenne en zone rurale 209

Encadré 3.8. Fédération Foyers ruraux (FFR) de Meurthe-et-Moselle : un travail partenarial renforcé avec les accueils collectifs de mineurs 210

Encadré 3.9. La Colporteuse : « la Fic, ça n'a pas changé grand-chose à ce qu'on faisait déjà » 217

Encadré 3.10. L'AFIP : de la Fic au projet « Passerelle » 217

Encadré 3.11. Familles rurales Moyon-Tessy : la consolidation des activités sociales de l'association 218

Encadré 3.12. MJC d'Onet-le Château : une Fic indépendante et six axes de développement 218

Encadré 3.13. Fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement : des « Criées » pour favoriser l'expression des jeunes 221

Encadré 3.14. DAAC Guyane : répondre à l'urgence sociale et sanitaire 221

Encadré 3.15. Anciela : le choix de ne cibler qu'une partie de l'accompagnement 222

Profil d'enquêtés n°1. Le Président de l'association Oxygène 265

Profils d'enquêtés n° 2 et 3. Deux bénévoles administratrices d'Oxygène 267

Profils d'enquêtés n°4 et 5. Les animatrices de la Fic 269

Encadré 7.1. L'écartement des publics vulnérables et l'orientation vers des animations des services sociaux par la Fabrik coopérative et Oxygène. 437

Encadré 7.2. L'inspiration du community organizing au sein de la Fic guyanaise..... 438

Encadré 7.3. Pratiques d'inconditionnalité et posture critique envers la sélection au sein d'Anciela et de la Fabrik coopérative..... 442

Encadré 7.4. Témoignages des difficultés structurelles rencontrées au sein d'Anciela et de la Fabrik coopérative du fait de l'inconditionnalité. 443

Encadré 7.5. Illustration des stratégies de négociation entre associations radicales et pouvoirs publics dans le cadre de l'accompagnement de projets citoyens. 447

Encadré 7.6. Argumentaires politiques et mobilisateurs d'Anciela dans le cadre de sa stratégie réciprocitaire. 451

Encadré 7.7. Instances de réflexion et de décision stratégique partagée au sein d'Anciela et de la Fabrik coopérative 453

Encadré 7.8. Deux exemples de redéfinition du sens des logiques redistributives par le fondateur d'Anciela. 455

Encadré 7.9. La nécessaire prise en compte des facteurs structurels dans les stratégies de changement social par les modes de vie. Retour sur des lectures académiques différenciées des « écogestes »..... 459

Encadré 7.10. Pratiques d'encouragement à la coopération développées par Anciela et la Fabrik coopérative. 463

Encadré 7.11. Quatre exemples de coopérations écosystémiques au service de la dynamisation et la fertilisation du territoire 465

Liste des acronymes

ANDES : Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires

Avise : Agence de valorisation des initiatives socio-économiques

CA : Conseil d'Administration

CAC : Collectif des Associations citoyennes

Caf : Caisse d'allocations familiales

Caferuis : Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

Ceméa : Centre d'entrainement aux méthodes d'éducation active

CFA : Centre de Formation d'Apprentis

CGET : Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

CIEC : Comité interministériel à l'égalité et la citoyenneté

CIS : Contrats à Impact Social

CMJCF : Confédération des Maisons des Jeunes et de la Culture de France

Cnajep : Comité national des associations de jeunesse et d'éducation populaire

CNAV : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

CNFR : Confédération Nationale des Foyers Ruraux

CODES : Collectif pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social

CREPS PACA : Centres de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive Provence-Alpes-Côte-d'Azur

CRIB : Centre de Ressources et d'Information des Bénévoles

CUI-CAE : Contrat Unique d'Insertion – Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi

DDCS : Direction Départementale de la Cohésion Sociale

DDCSPP : Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations

DEJEPS : Diplôme d'État Jeunesse, Éducation Populaire et Sport

DRJSCS : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale

DJEPVA : Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative

EEDF : Éclaireurs et Éclaireuses de France

EMES : Émergence des entreprises sociales en Europe (réseau d'universitaires)

EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale

ESS : Économie Sociale et Solidaire

ESUS : Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale

FAGE : Fédération des Associations Générales Étudiantes

FCSF : Fédération des Centres Sociaux de France

FFMJC : Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture

FLL : Fédération Léo Lagrange

Fnars IDF : Fédération nationale des acteurs de la solidarité Île-de-France

Fonjep : Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

FSGT : Fédération Sportive et Gymnique du Travail

GECES : Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social

IFA : Institut Formation Animation

MJC : Maisons des Jeunes et de la Culture

MOUVES : Mouvement des Entrepreneurs Sociaux

MRJC : Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne

PAVA : Point d'Appui à la Vie Associative

PEEDD : Plan d'Éducation à l'Environnement et au Développement Durable

PNR – SEMC : Pôle Ressources National – Sport Éducation Mixités Citoyenneté

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

SIB : Social Impact Bonds

Introduction générale

1. Objet et problématique de recherche

1.1. La « mise en projet » de la participation citoyenne

– Debout derrière le comptoir, R. tire sur le manche de sa tireuse à bières avec application. Issu d'une grande école de commerce proposant une spécialisation en « management de la solidarité » et après plusieurs expériences au sein d'organismes de microcrédit, il décide de concrétiser une idée qui lui trottait en tête depuis longtemps : ouvrir un bar dédié à la rencontre. Un « bar social » car il constate que les bars, aujourd'hui, ne permettent pas la découverte et les échanges : ce sont des lieux d'entre-soi où l'on vient entre amis qui se connaissent et s'apprécient déjà. Comment, alors, favoriser les rencontres, notamment pour les nouveaux Parisiens qui n'y ont ni famille ni amis ? Ou pour les personnes isolées qui peinent à trouver des lieux ouverts de socialisation et de convivialité ? Comment sortir d'une conception utilitariste des rapports humains, prendre le risque de l'inconnu et le temps de l'interconnaissance ? Ce projet de « bar social », c'est aussi celui d'un lieu à la gouvernance particulière : toute personne peut devenir « co-patron », c'est-à-dire actionnaire de la SAS créée pour gérer le bar, et participer ainsi à une aventure qui se veut collective, « sociale, sociable et solidaire ».

– Sensible et formée aux enjeux de la concertation publique et de l'ingénierie participative, J. occupe un emploi relativement stable dans une agence de conseil qui intervient essentiellement auprès de collectivités territoriales et autres administrations publiques. Bien qu'enrichissante, cette expérience lui laisse un sentiment d'insatisfaction tant les enjeux sociaux, sociétaux, climatiques… sont pressants et tant les institutions ne semblent pas en prendre la mesure. En 2016, elle décide de lancer des ateliers de décryptage de l'actualité qu'elle organise et anime bénévolement avec l'appui de quelques amis. Elle crée pour cela une association qui lutte contre l'« infobésité », les fake news, l'addiction aux écrans… tous ces « défis » qui « compliquent notre rapport à l'information » et affaiblissent le sentiment de légitimité de chacun à prendre part au débat public. Après deux ans d'expérimentation, J. décide de se consacrer à temps plein au développement de l'association : elle quitte son emploi et met à profit la période de chômage pour intensifier et structurer les actions menées. Si la

professionnalisation n'est pas un objectif en soi (elle dépendra de la voie que prend l'association), elle reste une option explicitement envisagée.

– Chaque jour, S. passe devant un terrain vague, coincé entre deux immeubles du quartier d'habitat social de la ville du P. où elle réside. Ce terrain est inoccupé, une clôture à demi-rouillée l'encercle et les herbes folles y côtoient les déchets plastiques lancés par les passants ou depuis les fenêtres. S. fait partie du conseil citoyen de ce quartier en plein renouvellement. Elle a eu vent d'habitants qui demandent à verdir les allées, végétaliser les infrastructures pour pouvoir respirer et embellir le cadre de vie. Elle envisage alors de transformer ce terrain vague en lopin de terre où pousseraient des carottes, des figues et autres mimosas. Pendant plusieurs mois, elle rencontre les services municipaux : les espaces verts, l'urbanisme, la voierie, le service jeunesse (sait-on jamais si des jeunes désœuvrés veulent aider à désherber ?). Elle en parle à ses voisins, aux membres du conseil citoyen. Tous approuvent mais seule une poignée de trois ou quatre personnes la rejoignent dans cette initiative. En 2018, le nettoyage du terrain commence. Tous les week-ends, S., quelques voisins et les jeunes qu'elle a réussi à mobiliser ramassent les déchets, désherbent, bêchent, griffent, carroient… À la fin de l'année, le nouveau jardin partagé de la ville du P. est inauguré. Il est aujourd'hui cultivé par une quinzaine d'habitants dans le cadre d'un collectif informel et sur la base d'un planning partagé. Ensemble, ils envisagent à présent de mener des actions de sensibilisation à la biodiversité et la nature en ville.

Ces trois situations, choisies parmi de nombreux cas observés en évoluant dans les milieux associatifs et de la participation citoyenne, illustrent une évolution à l'œuvre en matière d'engagement solidaire ou écologique : la multiplication des initiatives consistant à « porter son propre projet », à le penser et le développer en autonomie, plutôt que de rejoindre un mouvement ou un collectif déjà existant. Elle signe l'émergence d'une figure singulière : celle du citoyen « porteur de projet », qui, par l'initiative qu'il prend de lui-même, cherche à avoir un impact positif pour la société et contribue à en faire évoluer les normes, qu'elles soient sociales ou juridiques. Ce « projet citoyen », à vocation solidaire, sociale ou écologique – et que nous entreprendrons de définir plus en détail dans cette thèse – fait alors l'objet d'un exercice synonymique lui substituant tour à tour les termes d'initiative, d'idées, d'entreprise, d'aspiration, d'envie d'agir, d'engagement… Tout semble alors se passer comme si la nouvelle figure du « citoyen actif », participant effectivement à la vie publique et collective, s'incarnait

dans la personne capable de penser, porter et réaliser par elle-même une action concrète susceptible d'améliorer les conditions de vie d'autrui.

Cette figure n'est pas radicalement nouvelle. Il est évident que les initiatives citoyennes qui ont vu le jour par le passé ont été initiées par une ou quelques personnes particulièrement investies, adoptant une posture quasi-entrepreneuriale, rencontrant de potentiels partenaires, faisant appel à la générosité de leurs sympathisants, particuliers ou institutionnels, projetant les actions à mener en termes de stratégie planifiée et évaluant leur progression au fur et à mesure de leur avancement… De telles démarches ont sans doute été déployées sans nécessairement faire l'objet d'études scientifiques dédiées ou d'une réflexivité particulièrement formalisée de la part de ces acteurs. Mais nous mettons l'accent, ici, sur le regain d'intérêt et de valorisation que nous observons, en ce début de XXIème siècle, pour cette forme particulière de participation citoyenne. C'est ce qui nous conduit à ne pas parler ici de figure nouvelle mais bien *singulière* ou *émergente* en ce qu'elle tend à être de plus en plus promue et généralisée du fait de la reconnaissance croissante dont elle fait l'objet.

Le développement de projets bénéficie en effet de l'apparition d'acteurs – majoritairement associatifs mais pouvant aussi prendre la forme d'entreprises commerciales – dont le rôle est d'accompagner ces projets, et/ou les personnes qui les portent, afin de les mettre en capacité de les réaliser par elles-mêmes. Cet accompagnement se structure au sein de pépinières, de fabriques, d'incubateurs, d'accélérateurs… où les porteurs de projets sont suivis par des accompagnateurs, des référents, des parrains ou encore des mentors. Cette multiplication des termes fait écho à la « nébuleuse de pratiques » que recouvre la notion d'accompagnement (Paul, 2004). Elles sont néanmoins liées par l'idée que les citoyens ont besoin, pour devenir actifs et être en capacité d'agir, d'un *agent activateur*, déjà présente dans les mouvements de jeunesse ou les associations de solidarité internationale qui dotent leurs animateurs et animatrices d'une fonction éducative[1]. Elles se structurent, pour certaines, en réseau plus ou moins organisés[2].

[1] Cette fonction éducative se retrouve dans les termes inventés et mobilisés par ces acteurs pour définir les domaines dans lesquels ils interviennent tels que « éducation civique », « éducation à la solidarité et la citoyenneté internationale (ECSI) », « éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD) »…

[2] Voir plus loin la « cartographie des acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales » dressée par l'Avise en janvier 2018 (cf. figure 12) ou les Fic (Fabriques d'initiatives citoyennes) qui font l'objet d'une étude de cas détaillée dans cette thèse (cf. chapitres 2 et 3).

Parallèlement, l'observation empirique fait apparaître une demande institutionnelle de la part d'acteurs publics intervenant sur les questions de participation citoyenne. Les services de démocratie locale ou participative des collectivités territoriales de l'agglomération parisienne montrent en effet une sensibilité particulière pour cette inflexion de l'engagement citoyen consistant à favoriser le développement de projets autonomes par les habitants. Le budget participatif de la Ville de Paris qui, à l'instar de nombreux autres budgets participatifs, permet à chacun de proposer un projet pour la ville sur des thématiques aussi variées que le cadre de vie, la solidarité et la cohésion sociale, l'emploi et l'attractivité, la propreté, la prévention et la sécurité, la santé… traduit une forme de « mise en projet » de la participation citoyenne à l'échelle municipale qui ne va pas sans recourir à des acteurs extérieurs pour « accompagner » l'émergence de projets qu'elle entend ainsi susciter[3]. L'immersion dans une association ayant pour but d'encourager l'engagement citoyen, solidaire et écologique[4], a par ailleurs permis de constater un certain nombre de demandes de formations au « développement de projets » à destination des membres des conseils de quartier et des conseils citoyens[5]. Ces demandes traduisent la volonté des institutions publiques en charge de ces instances de les doter d'un rôle

[3] Ce dispositif du budget participatif a en effet donné lieu à un soutien à des acteurs entreprenant d'accompagner « l'émergence de projets dans et au profit des habitants des quartiers populaires ». Un appel à projets a ainsi été lancé à destination des associations de quartier, actives dans ces quartiers, conseils citoyens ou encore centres socio-culturels. Doté d'une enveloppe de 100 000 euros, il a permis à six associations de « favoriser la participation » en mettant en place des actions destinées à « transformer leurs idées d'amélioration de quartier en projet » et participe de ce fait à l'émergence d'acteurs favorisant la « mise en projet » de la citoyenneté. Voir la délibération du Conseil de Paris faisant suite au vœu relatif au budget participatif de Paris n°2015 V 361, présentée lors de la séance des 14, 15, 16 et 17 décembre 2015 et transmise au représentant de l'État le 23 décembre 2015. Voir également : « Reportage : comment émergent les projets », site du budget participatif de la Ville de Paris, URL : https://budgetparticipatif.paris.fr/bp/jsp/site/Portal.jsp?document_id=3222&portlet_id=159 [consultée le 16/07/2019] et « Quartiers populaires : bilan de l'appel à projets 2017 », site du budget participatif de la Ville de Paris, URL : https://budgetparticipatif.paris.fr/bp/jsp/site/Portal.jsp?document_id=3212&portlet_id=159 [consultée le 16/07/2019].

[4] Cf. Annexe 1.

[5] À titre d'exemple, l'établissement public Est Ensemble a lancé, en juillet 2016, un appel d'offres « pour la mise en place de formation destinées au développement de la capacité d'agir des conseilleurs citoyens du territoire ». Parmi les axes évoqués, le troisième portait sur le « portage de projets » faisant écho à la vocation des conseils citoyens d'être, aussi, un « espace de propositions et d'initiatives à partir des besoins des habitants » pouvant « élaborer et conduire, à leur initiative, des projets s'inscrivant dans le cadre des objectifs fixés par les contrats de ville » (cf. Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports, *Conseils citoyens. Cadre de référence*, juin 2015, p. 3 et 7). De même, à l'occasion du renouvellement des conseils de quartier qui a eu lieu fin 2017, la Mairie du 19è a souhaité proposer aux nouveaux membres des groupes d'animation trois formations dont l'une portait sur le thème « Porter un projet ». En 2019, c'est au tour de la Mairie du 20è de s'engager sur cette voie en commandant une « formation pour des créations de projets par les conseils de quartier ». Enfin, le développement de projets fait partie intégrante des missions attribuées par le service Démocratie locale de la Mairie du 18è aux conseils de quartier également renouvelés en 2017-2018.

singulier, alternatif ou complémentaire à leur rôle consultatif : celui d'initier par eux-mêmes des actions autonomes pour améliorer les conditions de vie dans le quartier. Elles créent un contexte favorable à l'émergence d'acteurs développant et formalisant des compétences spécifiques en « développement de projets citoyens » susceptibles de former ou d'accompagner des porteurs de projets, incitant du fait même de leur existence et de leur proposition de services, à reconnaître ce mode d'exercice de la citoyenneté politique comme légitime et pertinent pour contribuer à la vie démocratique et au changement social.

Il ne concerne plus alors qu'une petite partie de la population qui, en raison de son âge, de son lieu de résidence, de ses compétences particulières, se trouve particulièrement incitées à exploiter les vertus pédagogiques ou créatrices du développement de projets. Si l'incitation peut faire l'objet d'un ciblage de certaines catégories (les jeunes, les habitants des quartiers populaires…) que nous ne manquerons pas d'interroger, elle s'inscrit dans un mouvement plus général de valorisation de la logique de projets, mise au service de causes sociales, solidaires ou écologiques, qui touche des publics mixtes.

1.2. Le « projet citoyen », ruse de la raison néolibérale…

Cet usage récurrent du terme de « projet » et son rattachement – quant à lui relativement nouveau – au champ de la participation citoyenne et démocratique ne va pas sans susciter un questionnement critique. L'observation d'une « mise en projet » de la citoyenneté ne saurait en effet faire l'impasse sur la généralisation du projet comme mode de gestion et d'organisation, véhiculant un imaginaire particulier d'ordre « connexionniste » (Boltanski, Chiapello, 1999). Clé de voûte de ce « monde connexionniste », le projet apparaît alors comme l'épreuve permettant de distinguer « grands » et « petits », de mesurer le degré d'intégration et d'adéquation d'un individu avec les normes sociales à l'œuvre. Luc Boltanski et Ève Chiapello caractérisent cette logique et l'imaginaire associé à partir de la littérature de management, démontrant comment elle a pu être exploitée pour contourner ou contrecarrer les critiques formulées à l'égard du capitalisme, lui permettant, ce faisant, de se réinventer et de perdurer comme modèle dominant d'organisation sociale. Ils dressent alors le constat d'une dissémination progressive de cette logique à tous les champs de la vie sociale : urbanisme, éducation, santé, action sociale, culture… Le rattachement de la logique de projet à un « néocapitalisme » revient à considérer cette expansion comme une généralisation du souci de la rentabilité, de la performance et de l'efficacité économique à des secteurs qui en étaient jusqu'à présent plus ou moins exonérés.

Bien qu'ils en formulent une critique, les travaux de Pierre Dardot et Christian Laval prolongent et approfondissent les analyses de L. Boltanski et È. Chiapello en agrémentant le « néocapitalisme » de principes propres à la « raison néolibérale » qui fonctionne, d'après leurs analyses, comme une « nouvelle raison du monde ». Les normes qui régissent la rationalité néolibérale, et notamment le principe central de la concurrence et de la compétition généralisée, s'imposent, eux aussi, à l'ensemble des champs sociaux en ce qu'elle en vient à constituer « un nouveau mode de gouvernement des hommes » déterminant la « forme de notre existence, c'est-à-dire la façon dont nous sommes pressés de nous comporter, de nous rapporter aux autres et à nous-mêmes » (Dardot, Laval, 2009, p. 5-6).

L'impact de ces deux œuvres sur la pensée radicale a généré une critique unifiée d'un « capitalisme néolibéral » dénonçant aussi bien les pratiques faisant primer le capital et sa rentabilité sur l'émancipation des individus, que les discours qui font de l'organisation concurrentielle la garantie d'une telle « efficacité ». La logique de projet devient alors un point de cristallisation de cette critique en ce qu'elle incarnerait l'imaginaire néocapitaliste-néolibéral : promotion de l'individu-entrepreneur, autonome et faisant preuve d'initiative ; recherche de maximisation du capital (financier mais aussi humain, social…) pour mener à bien des objectifs stratégiques planifiés ; vision à court-terme et relation concurrentielle avec les porteurs de projets investissant le même secteur. On ne compte plus, par exemple, les travaux scientifiques et professionnels postulant la précarisation et la mise en concurrence des associations introduites par la pratique croissante des appels à projets. Ces caractéristiques sont communément admises par la critique radicale comme défavorables à une transformation sociale durable, complète voire systémique.

Si l'on suit cette lecture, la valorisation croissante de cette forme singulière de participation démocratique consistant à « porter son propre projet » constituerait une extension de ce « nouvel esprit du capitalisme » aux modalités d'exercice de la citoyenneté politique ; un champ social supplémentaire – celui de l'engagement politique – investi par la « raison néolibérale ». Ce constat pose question dans la mesure où les analyses de P. Dardot et C. Laval conduisent à qualifier la rationalité néolibérale d'*a-démocratique* en ce qu'elle n'attache guère d'importance aux inégalités, qu'elle renforce voire génère par ailleurs, et qui pénalisent la capacité égale de tous les citoyens de participer à la vie publique que suppose une société démocratique (*ibid.*, p. 459-462). L'identification qu'ils font, en outre, d'une rationalité spécifique caractérisée par des principes de fonctionnement particuliers et un certain « ordre des choses » interroge par ailleurs sur la diversité des options qui s'offrent alors aux citoyens et leur capacité à faire des choix

éclairés et autonomes. La pratique même du projet, loin de toute neutralité axiologique, revêtirait alors un caractère hétéronome, imposant aux individus une grille d'interprétation des dynamiques sociales déterminant la nature des objectifs qu'ils sont susceptibles de définir et la voie qui leur semble la plus naturelle ou la plus fructueuse pour les atteindre.

S'en tenir à cette interprétation reste toutefois insatisfaisant en ce qu'elle occulte l'existence d'acteurs se saisissant de la logique de projet et revendiquant, à travers elle, la poursuite d'une activité militante visant précisément à lutter contre la généralisation de ce nouvel ordre néolibéral. La critique radicale pourrait voir dans ce paradoxe une « ruse » du néolibéralisme qui parvient, par un exercice de *naturalisation* de l'ordre qu'il établit, à aveugler même ceux qui prétendent le contrer. Ralliés, sans s'en rendre compte, à sa cause, ces militants serviraient la perpétuation et la diffusion de la rationalité néocapitaliste-néolibérale en adoptant puis en promouvant les outils même par lesquels l'imaginaire qui lui est associé est véhiculé.

Là encore, cette interprétation est insatisfaisante. L'enquête menée, ainsi que notre expérience de terrain dans des associations promouvant l'initiative citoyenne, a en effet mis à jour des signes d'une conscience, chez certains de ces acteurs, de l'exercice de récupération voire de réappropriation auquel ils se prêtent. Les limites de la démarche de projet, les critiques qui lui sont adressées, parfois même son lien avec la rationalité néocapitaliste-néolibérale, sont pour certains parfaitement intériorisées et le choix de s'en saisir fait partie d'une stratégie plus ou moins construite pour promouvoir des manières alternatives de faire.

1.3. … ou nouvelle voie d'émancipation ?

Nous proposons, à l'inverse, de prendre ces démarches au sérieux, et formulons, à l'appui de notre expérience de terrain et de notre vécu auprès des accompagnateurs de projets citoyens, l'hypothèse selon laquelle la logique de projet n'est pas condamnée à se faire le vecteur du capitalisme néolibéral en ce qu'elle l'incarnerait intrinsèquement. Elle pourrait, au contraire, être un support pour l'émergence de « contre-conduites »[6], dans une perspective post-capitaliste (Arnsperger, 2009). L'accompagnement de projets citoyens viendrait alors renouveler les

[6] L'idée de contre-conduite véhicule l'idée d'une « lutte contre les procédés mis en œuvre pour conduire les autres » par laquelle « on cherche tout autant à échapper à la conduite des autres qu'à définir pour soi-même la manière de se conduire à l'égard des autres ». P. Dardot et C. Laval en appellent à une contre-conduite marquée par la « raison du commun » consistant en le « refus de fonctionner comme entreprise de soi, qui est distance à soi et refus de l'auto-enrôlement total dans la course à la performance, [qui] ne peut valoir pratiquement qu'à la condition d'établir à l'égard des autres des rapports de coopération, de partage et de mise en commun » (Dardot, Laval, 2009, p. 479-481).

pratiques militantes radicales en intégrant les velléités d'autonomie qui animent les comportements sociaux et en les réarticulant à la construction de communautés partageant un certain nombre de valeurs et un horizon politique alternatif. Cette approche serait alors susceptible de proposer un nouveau schéma stratégique associant l'individualisme politique et la portée systémique nécessaire à une transformation sociale profonde et durable.

L'enquête scientifique qui s'en suit sera alors guidée par la question de savoir si la « mise en projet » de la citoyenneté renforce la généralisation de la raison néolibérale et l'étend aux pratiques de participation démocratique – au risque, du fait du caractère a-démocratique de cette rationalité, de produire une boucle paradoxale les vidant de leur sens – ou si elle constitue une nouvelle voie d'émancipation et de changement social radical par la réalisation des aspirations à l'autonomie individuelle et leur ancrage dans un mouvement plus global de transformation systémique.

Une précision terminologique quant à la notion d'émancipation s'impose ici. Cette dernière fait en effet l'objet de lectures différenciées. Une certaine pensée libérale (libertarienne plus précisément) donne par exemple aux logiques marchandes une vertu émancipatrice en ce qu'elles libèrent les individus de leurs attachements communautaires et s'appuient sur une coopération libre et volontaire entre les individus réhabilitant ainsi les principes de concurrence et de propriété individuelle (Rothbard, 1973 ; Nozick, 1974 ; Van Parijs, 1991, p. 114-127 ; Murray, 1997 ; Caré, 2009). S'y oppose une pensée davantage inspirée du marxisme qui donne à voir les nouvelles formes d'asservissement que génèrent les logiques marchandes et tentent de redéfinir l'émancipation sur la base d'une communalisation des biens, d'un partage des richesses et du travail, d'une organisation sociale basée sur l'abolition du salariat et de la captation des ressources.

Nous nous positionnons, pour notre part, dans une troisième voie qui, dans la lignée de Cornélius Castoriadis ou de Jacques Rancière, rattache l'émancipation à des capacités cognitives individuelles s'articulant avec un certain modèle de société, mais sans faire de ce modèle de société la définition même d'une société émancipée. Il s'agit davantage d'un horizon vers lequel les individus émancipés *peuvent* se diriger, vers lequel il s'agit éventuellement de les diriger si l'on s'inscrit dans une perspective militante ; mais la visée émancipatrice suppose d'opérer dans un esprit de développement de l'esprit critique, de conscientisation et de choix libre et éclairé de la part des individus. Si l'on s'en tient à ces auteurs, l'émancipation implique alors deux conditions : la reconnaissance d'une intelligence égale à celle des autres et de capacités de réflexion et d'apprentissage universelles, valant donc aussi pour soi-même

(Rancière, 1987) ; l'adhésion à une « ontologie du chaos » qui récuse l'existence de lois naturelles et universelles et leur substitue un constructivisme social dans lequel l'organisation des relations humaines et l'ordre institutionnel résultent des choix faits par les individus pour se gouverner eux-mêmes (Castoriadis, 1975).

La recherche d'une transformation sociale « radicale » passe alors par une remise en cause systémique, c'est-à-dire un questionnement critique sur les postulats même qui fondent l'ordre social et économique actuel. Elle ne débouche pas nécessairement sur la proposition d'un ordre social alternatif mais crée les conditions pour voir une telle proposition être élaborée et formulée par des individus qui se reconnaissent, entre eux, comme égaux, partagent une réflexivité critique sur le fonctionnement actuel de notre société et cherchent, ensemble, des solutions qui rendent réelle et effective leur autre vision du monde, tout en préservant l'individualité de chacun et en les laissant libre des modes d'action pour lesquels ils optent. Pour être plus précis, il s'agit donc de donner à voir comment les engagements politiques s'*individuent*, plus qu'ils ne s'*individualisent*, c'est-à-dire comment les individus parviennent à donner un caractère distinct et différent à leurs pratiques participatives, à exister en tant qu'individus, dans des communautés partageant les mêmes valeurs et un horizon politique commun (Ion, 2012).

Partant de cette définition, notre questionnement nous amène à rechercher ce qui, dans les pratiques d'accompagnement de projets citoyens, peut se révéler être le support d'un tel développement cognitif ou, à l'inverse, enfermer les individus dans un imaginaire pré-établi, dominant, sans leur donner les moyens de le remettre en question, générant ainsi une hiérarchie entre les individus qui repose sur leur capacité à adhérer et se conformer ou non aux principes qui régissent cette rationalité. Cette problématique suppose un certain nombre de questions de recherche apparues en nous confrontant, par la pratique puis par l'enquête scientifique, aux réalités du terrain :

- Quelle forme l'accompagnement prend-il ? Quels outils, quelles ressources mobilise-t-il et quelles rationalités les sous-tendent ? Notre connaissance préalable du milieu de l'accompagnement nous invite en effet à penser que ces rationalités sont multiples, qu'il n'existe pas une seule et unique mais plusieurs manières d'envisager l'accompagnement de projets et que certaines reprennent les postulats néolibéraux tandis que d'autres tentent de les contrecarrer. Laquelle de ces approches prédomine alors ? Notre intuition est ici que les approches néolibérales trouvent plus facilement leur place dans le système économique actuel là où les approches alternatives rencontrent des difficultés structurelles du fait de leurs

réticences à se conformer aux règles de la financiarisation et de la marchandisation des pratiques associatives.

- Quelles sont les conditions permettant à des approches émancipatrices de se déployer ? Il s'agit ici d'identifier les voies qui ouvrent la possibilité d'une résistance à la rationalité (néolibérale) dominante, remettent en cause, de par leur existence même, son caractère naturel et permettent aux individus de construire des alternatives, palliant superficiellement ou structurellement ses défauts. Elles peuvent toucher aux caractéristiques même de l'accompagnement (son caractère protecteur, la valorisation d'autres principes économiques et l'invention de modèles organisationnels basés sur ces principes…) et notamment sa capacité à re-construire, après avoir émancipé les individus et autonomisé les engagements, des collectifs militants qui intègrent cette différenciation. Par quels moyens ce processus d'*individuation* s'opère-t-il ?

- Enfin, quelle adhésion et quel(s) soutien(s) de l'État à ces formes autonomes d'engagement et de participation citoyenne ? Nous observons ici qu'elles suscitent l'intérêt des pouvoirs publics qui n'est pas sans faire écho aux processus de responsabilisation des individus observés dans différents domaines relevant de l'action publique (Newman, Tonkens, 2011). S'en suit l'intuition selon laquelle cette adhésion se fait principalement en faveur d'une approche néolibérale de l'accompagnement de projet en ce que la responsabilisation individuelle fait écho aux pratiques de managérialisation de l'action publique observées au travers de l'introduction de la nouvelle gestion publique (*new public management*) qui tend à réduire la distance entre secteur public et secteur privé en recherchant l'efficacité, la compétitivité et la performance et en « économicisant » les comportements des citoyens[7] (Clarke, Newman, Westmarland, 2007). Nous faisons également l'hypothèse, à l'appui de nos lectures sur les pratiques d'*empowerment* ou de développement du pouvoir d'agir dans les quartiers populaires, que les initiatives citoyennes autonomes peuvent aussi susciter l'intérêt des pouvoirs publics de par leur capacité à proposer une lecture pacifiée, cohésive des relations sociales (Bacqué, 2005, 2006 ; Bacqué, Biewener, 2013) mais que cet intérêt apparaît sous certaines conditions, et notamment l'instauration de formes de régulation qui écartent les

[7] L'économisation correspond au processus par lequel sont inculquées aux individus des dispositions de calcul économique, une capacité à fonctionner d'après une analyse coûts / avantages. Elle procède par l'instauration et l'organisation de « système[s] de sanctions pour les guider, positives ou négatives selon qu'elles induisent des coûts ou des profits » (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 35) et ainsi orienter en finalité les conduites des individus dans un sens déterminé par l'institution publique.

initiatives contestataires. La suite logique de ces propositions consiste à postuler que l'attention des pouvoirs publics se porte peu sur les approches radicales qui remettent en question le système même que ces derniers contribuent, pour la plupart, à perpétuer et qui sont ainsi susceptibles de les contester. La capacité de l'État à favoriser l'autonomie et l'émancipation des citoyens est ainsi fondamentalement questionnée et cette recherche, si elle n'a pas la prétention de résoudre définitivement cet épineux problème, ouvre néanmoins des pistes de réflexion.

Cette série d'observations empiriques et d'intuitions explique notre questionnement quant à l'orientation des démarches d'accompagnement et notre insatisfaction devant les lectures dogmatiques qui l'assimilent d'emblée à une ruse du néolibéralisme pour investir les pratiques de participation citoyenne. Elle pointe en effet une réalité complexe, une diversité de motivations et de représentations parmi les acteurs de l'accompagnement de projets citoyens mais aussi, parfois, chez un même acteur. Elle invite à en dénouer les fils pour saisir et mettre à jour l'ambivalence des dynamiques à l'œuvre que notre engagement personnel préalable nous a amenée à constater.

Prenant pour objet un phénomène non encore étudié en tant que tel, cette réflexion a nécessité la construction d'un cadre théorique *ad hoc* et la mobilisation d'une littérature éclectique dont nous rendons compte dans le cadrage théorique qui suit.

2. Cadre théorique

Cette recherche se nourrit d'apports issus de la sociologie, de la science politique et, dans une moindre mesure, de l'anthropologie s'intéressant à des objets d'étude qui amènent un rapport différencié à la question de la participation citoyenne et démocratique. Elle s'appuie en effet les multiples travaux de politistes, sociologues ou anthropologues de la citoyenneté qui entreprennent de circonscrire, par différentes approches, ce que recouvrent ce terme et ce rapport moderne au social et à la vie collective. Elle mobilise les travaux portant sur la démocratie participative, critiquant, pour certains, ce concept-même. Elle croise, enfin, la sociologie des associations, la sociologie des mouvements sociaux et de l'action collective et la sociologie de l'action publique dans un triptyque visant à repenser les rôles, contraintes, responsabilités et impacts respectifs en matière de transformation sociale. L'analyse critique de ces littératures fait alors apparaître deux larges problématiques : celle des conditions de

l'émancipation des individus et des communautés humaines et celle de la professionnalisation des pratiques militantes visant à faciliter l'exercice de la citoyenneté politique.

2.1. De la critique de l'individualisme au « logiciel collectiviste »

La question de l'émancipation fait partie des thèmes qui obsèdent la science politique et la sociologie critique. Sa prolifération n'a d'égale que son imprécision et il n'est pas rare de voir des chercheurs s'en saisir comme un concept donné sans en passer par une étape de clarification de ce qu'il recouvre concrètement. C'est aussi à dire qu'il ne va pas sans complexités. L'une d'elle s'illustre par la tension structurante entre responsabilité individuelle et solidarité collective, sur laquelle nous entreprenons de développer notre revue de littérature en ce qu'elle constitue un cadre théorique fondamental pour cette recherche.

Ce qu'Alain Ehrenberg dénonce comme l'« inquiétude individualiste » de la déliaison sociale – c'est-à-dire l'opposition entre individualisme et solidarité organique, ou encore l'imputation de la difficulté supposée à « faire société » à un individualisme croissant (Ehrenberg, 2010b, p. 10) – conduit à envisager le souci du développement des capacités et de l'autonomie individuelles comme des freins à l'émancipation. Renforçant la compétition entre les individus, faisant fi des inégalités qui structurent la société, l'individualisme empêcherait la constitution d'une force collective unifiée et marchant de concert vers un horizon politique radicalement transformateur. Parce que le système est commun et transversal, sa transformation ne peut se penser que sous l'angle de l'action collective. Elle nécessite l'élaboration d'une vision alternative communément partagée et défendue. À ce titre, l'étude des dynamiques de transformation sociale est longtemps restée cantonnée aux sociologies de l'action collective et des mouvements sociaux (Fillieule, Péchu, 2000 ; Cefai, 2007). La recherche constante d'une solution à la théorie du « passager clandestin » (*freerider*) de Mancur Olson (1971) illustre le discrédit jeté sur les comportements individualistes accusés de miner le mouvement social ou, du moins, de minimiser son impact ; tout comme les phénomènes de dissidence qui marquent une prise de distance avec les lignes de pensée et de conduite dominantes au sein du mouvement. Toute forme d'*empowerment* qui se veut radicale, qui entend rompre avec les entraves structurelles à l'émancipation des personnes que le système capitaliste dresse, ne saurait être que collective. C'est ce que laissent à penser les travaux de Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener qui, à l'inverse, catégorisent comme néolibérales les démarches d'*empowerment* individuel (Bacqué, Biewener, 2013).

Il ne s'agit en aucun cas de dénigrer ici le rôle de l'action collective et la nécessité de « faire nombre » pour opérer une transformation sociale profonde et durable. Mais cette stratégie du nombre a conduit à se concentrer sur la constitution et la formation de « masses » en occultant la nécessité et le rôle, au sein de ces masses, des transformations individuelles. La portée des changements individuels dans la production de changements collectifs est alors invisibilisée, quand elle n'est pas contestée, et ne constitue pas un objet d'étude identifié. Comme l'affirme Philippe Corcuff, « le logiciel collectiviste, qui a progressivement imprégné la gauche, en France, après la Seconde Guerre mondiale, a peu à peu marginalisé le niveau individuel au profit du niveau collectif » (Corcuff, 2018). Ce « logiciel collectiviste » marque aussi bien les pratiques militantes que la pensée intellectuelle et académique.

La littérature scientifique tend alors à séparer la question de la transformation des opinions et des modes de vie individuels et celle de l'action politique des mouvements sociaux. Cette distinction à deux effets problématiques pour réinventer une pensée et une stratégie émancipatrice à l'aune des évolutions à l'œuvre en ce début du XXIème siècle. Elle conduit tout d'abord à dénier aux comportements individuels, aux pratiques quotidiennes, tout caractère politique, au point que le recours aux « gens ordinaires » dans les processus de consultation et de co-construction des politiques publiques puisse apparaître comme une tentative de dépolitisation de la décision publique (Clarke, 2013). Elle présente par ailleurs le risque de passer à côté de dynamiques qui, bien que prenant comme points de départ la transformation des comportements individuels, contribuent *in fine* à l'émergence de mouvements collectifs susceptibles de changer en profondeur l'organisation sociale. Les constitutions de réseaux d'alternatives, de communautés de valeurs, les pratiques d'essaimage d'initiatives citoyennes locales constituent ainsi des angles relativement morts de la littérature scientifique bien qu'un certain nombre de travaux commencent à s'y intéresser (Dubuisson-Quellier, Lamine, 2004 ; Bucolo, 2017 ; Pruvost, 2015, 2017). Ces derniers ne s'inscrivent toutefois pas dans un cadre de pensée unifié et engagent peu le dialogue avec la notion d'émancipation.

Or, comme le souligne également P. Corcuff, l'« émancipation a renvoyé, de Kant à Marx et Bakounine, à un double niveau individuel et collectif »[8]. Les signes historiques d'un intérêt de la pensée émancipatrice pour l'évolution des comportements individuels et la portée politique des pratiques ordinaires ne manquent pas. Le courant de l'anarchisme individualiste, né à la fin du XIXème siècle (Manfredonia, 1984 ; Enckell, Davranche *et al.*, 2015, p. 24-25), en

[8] *Ibid.*

constitue l'exemple le plus manifeste[9]. Anti-organisationnel, il taxe d'autoritarisme et d'aveuglement les rêves révolutionnaires d'un Grand Soir et d'un nouveau régime politique, bien qu'il vise à abolir l'exploitation de l'Homme par ses semblables. L'anarchisme individualiste mise au contraire sur les capacités de chaque individu à construire une pensée critique vis-à-vis de l'ordre social (y compris communiste) qui s'impose à lui et de s'engager dans un mode de vie garantissant son indépendance à l'égard des normes sociales. L'effort de différenciation auquel s'attachent les tenants de l'anarchisme individualiste vis-à-vis du libertarisme anglo-saxon – qu'ils associent davantage à un anarcho-capitalisme occultant, au nom de la liberté, les dynamiques d'exploitation et d'aliénation des individus (Angaut, 2012) – ne saurait toutefois dissimuler les liens entre cette pensée et les mouvements de désobéissance civile marqués par la pensée d'Henry-David Thoreau (1849).

La pensée anarchiste individualiste participe également d'une réflexion stimulante sur l'impact des comportements individuels dans le changement social à travers l'apparition d'un courant hygiéniste dont les principales contributions émergent au début du XXème siècle[10]. Végétarisme, abstinence à l'égard de l'alcool, discipline physique, vestimentaire voire sexuelle sont alors associés à un idéal de régénération et d'émancipation individuelles. Un certain nombre de règles de vie, susceptibles de détacher les individus de ce qui permet leur asservissement, constitue la base d'un projet de transformation sociale plus large et donnent naissance, dans certains cas, à des communautés de vie plus ou moins autarciques proposant des contre-modèles (Baubérot, 2014). On retrouve un tel souci de l'hygiène de vie individuelle chez les « moralistes laïcs » étudiés par Yves Déloye qui met en exergue le lien entre la formation du « bon citoyen » républicain et les « devoirs envers soi ». Les états de dépendance étant constamment opposés à ceux qui rendent les citoyens maîtres de leur esprit et de leurs comportements, les manuels d'éducation morale et d'instruction civique de la fin du XIXème

[9] Pour les références historiques, voir les écrits de Pierre Martinet (revue *La Renaissance*) et de son disciple, Eugène Renard puis d'Albert Libertad et André Lorulot (revue *L'Anarchie*) et, un peu plus tard, d'Ernest-Lucien Juin, dit Armand (revue *L'En-dehors*). Voir également la philosophie de Max Stirner dont la paternité de l'anarchisme individualiste reste contestée.

[10] À titre d'exemples, le mensuel *L'idée libre* propose, en 1912, des articles du docteur Pauchet intitulé « La vie hygiénique » (n°4, mars 1912, p. 88-91) et du docteur Guelpa : « Désintoxication organique et régime végétarien » (n°8, juillet 1912, p. 186-189 et n° 9, août 1912, p. 198-201). Une série de huit articles intitulés « Hygiène et anarchisme » paraît dans *L'Anarchie*, entre le 24 octobre (n°133) et le 12 décembre 1907 (n°140). *La Vie anarchiste*, mensuel fondé en 1911, et *La Revue sociale*, publiée à Saint-Raphaël en 1912-1913, consacrent de nombreux articles à la propagande antialcoolique et antitabagique, au végétarisme et plus généralement à l'hygiène naturiste. En 1912, un article de Fernand-Paul intitulé « Hygiène et sommeil » paraît par exemple dans *La Vie anarchiste* (n°7, mars 1912, p. 9-10. Voir Baubérot, 2014.

siècle valorisent la tempérance, la volonté individuelle, la sobriété. Ils dénigrent, à l'inverse, la paresse, la colère et l'ébriété, faisant de « l'apprentissage du contrôle de soi bien plus qu'une question psychologique et morale : une question fondamentalement politique » (Déloye, 1994, p. 92). C'est en effet cet apprentissage qui garantit le sens de la « collectivité civique » et la qualité de la vie sociale. Ce positionnement individualiste ne contrevient donc pas à la construction d'une communauté pensant et agissant de concert : il en est, au contraire, la condition *sine qua non* (*ibid.* ; cf. *infra*).

Ces courants politiques sont le reflet d'une pensée qui associe radicalité et individualisme et que les théories de l'émancipation contemporaines n'ont pas su intégrer dans leur logiciel. Or, elle fait écho à des évolutions à l'œuvre avec lesquelles les stratégies militantes doivent composer : quête d'autonomie, de responsabilité et de liberté individuelles ; affirmation des identités singulières et gestion différenciée des préférences ; volonté d'agir sans tutelle et désaffiliation, aussi bien des individus que des collectifs, vis-à-vis des grands clivages « idéo-politiques » et des organisations qui tentent de les incarner (Neveu, 2003 ; Ion, 2012). Ce n'est pas à dire que la critique sociale n'a pas su saisir, ni apporter des réponses à ces évolutions. Au contraire, il apparaît nettement que les politiques de solidarité incarnées par l'État-providence ont su s'y adapter, « personnaliser » les parcours de prise en charge (Astier, 2008) pour intégrer les velléités de « participation, responsabilité et choix » (Newman, Tonkens, 2011). Comme le met en exergue Isabelle Astier, les évolutions actuelles du travail social montrent que « les individus ne sont plus interchangeables. Chaque être est unique et l'on doit reconnaître ce qui fait sa spécificité » (Astier, 2008, p. 19). En pratique, cela se traduit par le fait que

> « pour l'intervention publique, le défi est d'agir au-delà des catégories collectives et de traiter chaque personne en fonction de ses singularités. […] L'institution juste doit être capable d'évaluer objectivement et de façon située les possibilités qu'a un individu, à un instant donné et dans un lieu donné, de mener la vie qu'il entend mener et de lui offrir les ressources adéquates. Cela nécessite un travail d'évaluation de la personne qui ait comme préoccupation non pas simplement de constater ce que la personne est capable de faire mais qui se soucie d'élargir ses options et sa liberté de choix. » (*ibid.*, p. 104)

Mais ces adaptations sont venues mettre à mal le principe d'une solidarité organique universelle qui fut à l'origine de la construction d'un État social. Elles ont, à ce titre, ouvert la voie à une critique légitime qui dénonce la destruction du système de protection sociale et la remise en question de ses fondamentaux (Castel, 2008) supposés contrecarrer les effets pervers d'un individualisme assimilé à l'égoïsme et la déliaison sociale.

Il s'agit là d'une première réaction, d'ordre anti-libéral, aux tendances à l'individualisation et la personnalisation des droits, qui tend à défendre le « logiciel collectiviste » et l'État-providence universaliste. Elle correspond à ce que P. Dardot et C. Laval considèrent comme « la pire des attitudes » qui « consisterait à préconiser un retour au compromis social-démocrate, keynésien ou fordiste, dans un cadre national ou européen, sans réaliser que la dimension des problèmes a changé, que les forces en présence ne sont plus les mêmes, et que la mondialisation du capital a détruit jusqu'aux bases d'un tel compromis » (Dardot, Laval, 2009, p. 475).

Nous ne nions pas que certaines conclusions de la critique anti-libérale soient fondées : la personnalisation des droits sociaux peut conduire à un rapport consumériste aux politiques sociales, transformant les citoyens en « citoyens-consommateurs », que l'on retrouve dans d'autres secteurs des politiques publiques (Clarke, Newman *et al.*, 2007). La forme de militance désaffiliée, individualisée identifiée par Jacques Ion peut être assimilée aux pratiques de « zapping », c'est-à-dire d'engagements ponctuels, dispersés, sans volonté de prendre des responsabilités (Ion, 1997, 2012) pénalisant la capacité des organisations militantes à inscrire leur activité de transformation sociale dans une perspective durable et systémique. Ces évolutions posent question en ce qu'elles sont en effet le signe d'une généralisation du calcul et de la marchandisation comme principes régissant les relations sociales. Or, « cette priorité donnée à la dimension d'efficience et au rendement financier élimine de l'espace public toute conception de justice autre que celle de l'équivalence entre ce que [l'individu a personnellement donné] et ce qu'il a personnellement reçu » (Dardot, Laval, 2009, p. 400) excluant notamment toute considération sur la reproduction systémique des inégalités sociales.

Si nous n'excluons donc pas les analyses anti-libérales de la réflexion qu'il convient de mener sur la tendance à l'individualisation des droits, sociaux comme politiques, une réaction d'un deuxième type apparaît toutefois plus stimulante : celle consistant, à l'instar d'A. Ehrenberg, de prendre acte des aspirations à l'autonomie individuelle pour l'intégrer dans les schémas de pensée et les stratégies d'action en vue d'une société émancipée. Face aux critiques anti-libérales d'un Robert Castel, A. Ehrenberg (2010b) se défend en effet d'appeler à une autonomie façonnée sur le « modèle américain » – qu'il peine par ailleurs à qualifier – et qui privilégierait « l'égalité pour la compétition à l'égalité de protection » (Castel, 2010, p. 9). Il invite à considérer l'individualisme, non comme un phénomène décliniste, mais comme un « esprit commun », une « manière de faire société qui attribue la même valeur à chaque individu, à soi-même comme à un autre, parce que l'égalité fait de tout homme un semblable »

(Ehrenberg, 2010b, p. 10). Sans nier la difficulté inhérente à faire société qu'elle présente, son ambition est de proposer un schéma de pensée qui tient compte de la réalité de l'individualisation des pratiques et de « l'autonomie comme condition » pour en dépasser les limites et construire un nouvel État-providence, fondé sur des rapports renouvelés entre protection et opportunité. Comme il l'explique : « le débat n'est pas : ou la protection ou l'opportunité, mais l'intégration des deux modèles en France. Ce qui suppose une réflexion sur leurs limites réciproques » (*ibid.*, p. 7). On retrouve un tel positionnement chez J. Ion lorsqu'il invite les organisations militantes à prendre acte de la tendance à la désaffiliation comme un signe du développement des capacités critiques individuelles et à réinventer aussi bien leurs lignes de pensée et de conduite que la manière de les définir. La désaffiliation n'est pas le signe d'un affaiblissement de l'engagement citoyen, ni même de la dépolitisation des individus, mais celle d'une « évolution vers des engagements plus autonomes », d'une « volonté d'agir sans tutelle » (Ion, 2012, p. 20) qui modifient le paysage associatif et face auxquelles les stratégies militantes doivent accepter de se réinventer. Catherine Neveu met également en lumière la recherche, chez ce qu'elle appelle les « militants des « nouvelles générations » », de « nouvelles manières d'articuler individuation et appartenance(s) », c'est à dire de reconnaître les aspirations à l'affirmation des particularités tout en refusant « la reproduction d'un modèle purement individualiste de citoyenneté » et en s'interrogeant sur la place de « collectifs intermédiaires » (Neveu, 2003, p. 230). Elle se réfère, alors, aux analyses de H. van Gusteren, reprises par Étienne Balibar, définissant la citoyenneté comme une « organisation du pluralisme » (*ibid*., p. 234).

Les contributions d'A. Ehrenberg, de J. Ion ou de C. Neveu viennent ainsi déconstruire l'opposition fondamentale entre « individuel » et « solidaire » qui a structuré la pensée émancipatrice tout au long du XXème siècle. Ils sont rejoints en ce sens par des chercheurs comme Danilo Martucelli qui, s'interrogeant sur « l'horizon indépassable » de l'État-providence, pointe le fait que

> « de plus en plus, les acteurs revendiquent une responsabilité personnelles *et* solidaires. Certes toutes les initiatives personnelles ne sont pas vertueuses mais beaucoup d'initiatives personnelles le sont. Et là encore, il faut, non pas opposer responsabilité individuelle et solidarité collective, mais penser de plus en plus à stimuler l'effort de responsabilité individuelle qui suppose des parts d'engagement solidaire. » (Martucelli, 2018)

Il propose alors de « repenser la nouvelle question sociale en reposant la question de la propriété de soi » et de « délester le plus possible le pouvoir de normalisation de l'État-providence au profit des institutions qui soient des ressources pour une relation différenciée aux

individus », ce à quoi appelle également A. Ehrenberg quand il défend l'idée d'un « État-animateur qui rend capable, comme le dit Donzelot depuis si longtemps » (Ehrenberg, 2010b, p. 8).

Cette analyse critique de la pensée émancipatrice du XXème siècle nous amène à interpréter de manière singulière la proposition formulée par P. Dardot et C. Laval, à la fin de leur ouvrage *La Nouvelle raison du monde,* d'« inventer une autre gouvernementalité » et à y voir une articulation intéressante entre transformations individuelles et changement social systémique. Ils posent en effet les bases de ce qui pourrait constituer une « feuille de route » à destination de « la gauche » pour penser et développer une rationalité alternative à la raison néolibérale aux conséquences sociales et démocratiques désastreuses. Si leur proposition suppose la réinvention de modes d'action collective, articulés autour du concept de « communs » – et qui alimentera un certain nombre de réflexions fructueuses sur la « gestion des communs » comme modes renouvelés de relations et d'organisation sociale, dans la lignée également d'Elinor Ostrom – celle-ci passe par l'adoption, par chaque personne, d'une éthique individuelle favorable au déploiement et à la diffusion de cette « raison des communs ». Autrement dit, il appartient à chaque individu « d'établir à l'égard des autres des rapports de coopération, de partage et de mise en commun » et de refuser « l'auto-enrôlement total dans la course à la performance » (Dardot, Laval, 2009, p. 479). Ainsi, si l'on peut voir dans la raison des communs, une reformulation et une reconfiguration du « logiciel collectiviste » en ce que cela suppose de coordination et de mobilisation collective, la proposition de P. Dardot et C. Laval ne manque pas de souligner la nécessité de forger des « sujets réfractaires aux mots d'ordre du choix, de l'auto-entreprise et de la performance » (Angaut, 2011, p. 20) capables de mettre en œuvre des « contre-conduites »[11].

Ces travaux remettent au goût du jour la question des utopies concrètes ou, pour reprendre d'autres travaux récents qui réactualisent la pensée anarchiste, des « utopies réelles », c'est-à-dire des alternatives aux manières de faire, vivre, échanger, produire… actuelles dont on peut d'ores et déjà entrevoir des illustrations existantes de nos jours (Olin Wright, 2017[12]). À l'instar des communautés de vie libertaires évoquées précédemment, ces expériences peinent à être intégrées à la pensée émancipatrice. Le logiciel collectiviste forgé au XXème siècle s'est en effet doublé d'un logiciel contestataire, un « modèle révolutionnaire », qui a privilégié les « stratégies de rupture », c'est-à-dire les tentatives de renversement des pouvoirs en place pour

[11] Voir note de bas de page n°6.

[12] Pour un éclairage plus détaillé sur les travaux d'Erik Olin Wright, voir Chapitre 6 – 2.3 – b.

les remplacer par un nouveau régime gouvernant les individus d'après des principes libérateurs, *a fortiori* socialistes ou communistes. Son pendant « réformiste », consistant en des « stratégies symbiotiques » par lesquelles les tenants d'un changement social négocient avec les pouvoirs en place dans une perspective gagnant-gagnant, a progressivement su s'imposer comme une voie à explorer pour pallier les échecs des stratégies révolutionnaires. Les unes comme les autres semblent conjointement épuisées et cet épuisement invite à imaginer des moyens alternatifs de penser les processus de transformation sociale parmi lesquelles le fait d'« éroder le [système actuel] en construisant des alternatives émancipatrices dans les espaces et les fissures des économies capitalistes et en luttant pour défendre et étendre de tels espaces » (*ibid.*, « Préface », para. 5) fait l'objet d'un regain d'intérêt. Ces « stratégies interstitielles » en appellent à la responsabilité et la capacité de chaque individu de faire des choix pour sa propre vie et d'opter pour des principes et des pratiques qui accroissent le « pouvoir d'agir social » et le font primer sur le pouvoir économique.

Si l'on retrouve, chez Erik Olin Wright, une inflexion collectiviste tant il insiste sur l'importance du « potentiel de mobilisation des forces sociales nécessaire pour soutenir l'alternative » et lui conférer une véritable portée transformatrice, sa proposition conceptuelle met néanmoins en lumière la nécessité d'opérer des écarts de conduite individuels légitimant et renforçant la portée de ces alternatives concrètes. À ce titre, elle constitue une synthèse intéressante entre engagements politiques individuels et inscription dans des dynamiques collectives, à même de transformer radicalement l'organisation sociale, à laquelle nous proposons, par cette recherche, de contribuer.

2.2. La professionnalisation des pratiques d'intermédiation de la citoyenneté politique

Les travaux d'E. O. Wright, comme ceux de P. Dardot et C. Laval, nous interrogent sur les moyens de construire cette capacité à adopter de nouvelles « formes d'existence ». Peu d'éléments y apparaissent, en effet, concernant les acteurs, les outils, les instruments de cette « fabrication du sujet réfractaire »[13] à même de développer des stratégies interstitielles, d'autres manières d'être et de faire. Or, comme le souligne E. O. Wright

[13] Cette expression est une extension de la « fabrication du sujet néolibéral » que décortiquent P. Dardot et C. Laval. Voir Dardot, Laval, 2009, p. 403-457.

> « la probabilité de voir des alternatives émancipatrices « jaillir de nulle part » est assez faible. Elles ne peuvent en effet se réaliser que si des individus s'efforcent de les mettre en œuvre et parviennent à surmonter toute une série d'obstacles et d'oppositions. […]Cette évolution est le produit d'effets non intentionnels et cumulés de l'activité humaine, mais elle est aussi le fruit de stratégies conscientes des acteurs visant à transformer les conditions de leurs propres actions. La faisabilité d'une alternative dépend ainsi du degré de formulation des stratégies cohérentes et convaincantes qui contribuent à créer les conditions de mise en œuvre des alternatives futures, tout en disposant du potentiel de mobilisation des forces sociales nécessaire pour soutenir l'alternative lorsque ces conditions adviennent. » (*ibid.*, « Le critère de faisabilité », para. 2)

Ces réflexions renvoient à l'idée qu'une intervention extérieure est nécessaire à l'émancipation qui, tout comme le logiciel collectiviste, a marqué la pensée émancipatrice conduisant à ce que P. Corcuff a appelé une « dérive oligarchique ». En privilégiant le verbe transitif « émanciper » au verbe pronominal « s'émanciper », phénomène que Julien Talpin a également souligné (Talpin, 2017), la pensée émancipatrice a marginalisé de fait l'auto-émancipation « réinstallant de nouvelles tutelles au sein des mouvements émancipateurs, au nom de l'émancipation » (Corcuff, 2018).

Ces observations nous amènent à prendre au sérieux, sous ses différentes formes, le « travail de politisation », les pratiques par lesquelles certains acteurs cherchent à amener les individus à certains rapports au politique, inciter à et faciliter l'exercice d'une citoyenneté politique active. Ces acteurs (associations, collectifs militants… mais aussi les individus, professionnels ou non, qui, en leur sein, produisent ce travail de politisation) se constituent alors en intermédiaires de la participation qui comportent nécessairement une dimension normative.

Ces pratiques étant peu structurées et cadrées professionnellement – il n'existe pas, par exemple de « référentiel métier » d'accompagnateur de projets citoyens, ni de formation ou diplôme *ad hoc* – il s'avère indispensable de les mettre en perspective avec d'autres pratiques d'accompagnement et d'intermédiation de la citoyenneté politique. Ces dernières intègrent aussi bien des pratiques institutionnelles, « descendantes », que des entreprises de mobilisation citoyenne, à la recherche de dynamiques « ascendantes ». Le premier volet fait notamment référence aux professionnels de la démocratie participative au sein d'institutions publiques et aux prestataires avec lesquels elles collaborent (Nonjon, 2005, 2012 ; Mazeaud, Nonjon, 2015, 2018 ; Lee, 2015). Le second intègre davantage la sociologie des mouvements sociaux et de leurs leaders (Fillieule, Péchu, 1993 ; Neveu, 2000 ; Cefaï, 2007 ; Agrikoliansky, Fillieule, Sommier, 2010 ; Hamelin, Lamy, Willemez, 2018), la sociologie des associations et notamment

celles qui se revendiquent de l'éducation populaire (Mignon, 2007 ; Morvan, 2013 ; Vennin, 2017) ainsi que les travaux sur le *community organizing* qui ont fait une entrée récente dans la science politique française (Balazard, 2015 ; Talpin, 2015, 2016 ; Balazard, Carrel *et al.*, 2016 ; Petitjean, 2016). On trouve également des indices de telles pratiques d'intermédiation dans des travaux portant sur des instances spécifiques de participation citoyenne telles que les Comités de quartier roubaisiens étudiés par Catherine Neveu et qui, pour certains, « joue[nt] un rôle de relais, de sas de transition vers des pratiques plus classiques de mobilisation et d'engagement » permettant aux gens « qui ne le peuvent pas » de « se prendre en main » (Neveu, 2003, p. 129).

La littérature scientifique fait alors apparaître un thème récurrent : celui de la professionnalisation et de ses effets sur la vocation militante de ces activités. Un premier ensemble de travaux conduit au constat d'une dépolitisation et d'une normalisation des pratiques visant à « faire participer » les individus. On peut citer, à ce titre, les travaux critiques de Magali Nonjon et Alice Mazeaud sur les professionnels de la participation citoyenne c'est-à-dire sur « des acteurs dont l'activité professionnelle consiste à organiser, animer et évaluer la participation » (Mazeaud, Nonjon, 2015, p. 136). Elles observent en effet la consolidation récente d'un marché de la démocratie participative regroupant des acteurs aux profils variés, que ce soit dans leur statut[14], leur structure juridique (association, SCOP, cabinets de conseil ou agences de communication sous statut de société dite « classique »…), la part de leur activité qu'ils consacrent strictement à la participation, le type de prestations et d'activités proposées ou encore les outils qu'ils développent. Porté au départ par des militants et des associations, ces acteurs ont entrepris de professionnaliser ce secteur contribuant à l'institutionnalisation de la participation qui s'est opérée à partir des années 1980. Cette professionnalisation a donné lieu au développement de stratégies visant à donner à voir la demande de participation, administrer la preuve du succès participatif et initier, au-delà de l'hétérogénéité qui les caractérisent, « de[s] dynamiques de structuration et de standardisation des profils et des pratiques », ceci afin d'« exister et de faire fructifier leur position » (*ibid.*, p. 137). Elle a, d'après elles, signé la « fin d'une séquence originelle où la participation était issue de contestations et de mouvements associatifs ». Si un certain nombre des professionnels actuels sont bien issus de ces mouvements militants, ils ont, en professionnalisant la participation, « donné la possibilité à des non-militants de s'en saisir et de les revendiquer » (Nonjon, 2005, p. 106).

[14] Mazeaud, Nonjon, 2015, p. 147 : « anciens travailleurs sociaux ou chefs de projet politique de la ville, architectes, urbanistes, conseillers en management ou en marketing, consultants-chercheurs, etc. »

Ce phénomène de professionnalisation qui s'opère en tension avec les visées militantes à l'origine du mouvement fait particulièrement écho aux processus observés dans le courant des années 1970-1980 concernant les métiers de l'animation socio-culturelle avec la création de formations qualifiantes, de diplômes, brevets d'aptitudes et autres certificats qui sont venus normaliser et institutionnaliser l'organe de contre-pouvoir qu'entendaient être les associations d'éducation populaire (Mignon, 2007 ; Morvan, 2013). Cette institutionnalisation, qui s'incarne dans la mise en place des politiques de jeunesse, jeunesse et sports ou encore des politiques culturelles, est, d'après ces auteurs, venue diluer les ambitions militantes de transformation sociale au profit d'une « gestion de l'impuissance publique » pour reprendre les termes de la Ligue de l'enseignement cités par Jean-Marie Mignon dans son ouvrage. Ces débats se retrouvent au sein des centres sociaux qui affichent l'ambition d'aller chercher, d'« accrocher » les habitants avec les animations en pied d'immeuble, de « susciter l'initiative », « rendre plus fort », « faire tomber le « cens caché », libérer les aspirations… pour faire émerger une minorité active » (Cortesero, 2013). Comme l'affirme Régis Cortesero,

> « les professionnels du centre social vont alors impulser et/ou accompagner des actions d'habitants en jouant un rôle d'entrepreneur de mobilisation. Il apporte des ressources externes à des groupes sociaux trop faibles pour accéder par eux-mêmes à la parole et l'espace public. Il fournit une infrastructure organisationnelle, des liens verticaux avec les techniciens et élus, ainsi que des compétences cognitives et argumentatives permettant de faire valoir un droit de cité » (Cortesero, 2013, p. 109-110)

Ces ambitions font en effet l'objet d'une analyse critique à travers la mise en perspective des intentions et des pratiques qui, sans nier l'ambition militante d'émancipation des individus qui les animent, montrent comment les salariés chargés de la mettre en œuvre sont susceptibles de désamorcer leur potentiel politique, d'adopter une posture plus disciplinaire qu'émancipatrice afin d'inscrire les actions menées dans l'agenda du centre social et de ses financeurs (Neveu, 2016).

Il en va de même pour le secteur associatif en général dont les évolutions font l'objet d'interprétations controversées entre une « sociologie du travail associatif » – qui souligne les effets d'une professionnalisation et d'une salarisation des associations qui auraient réduit à néant les spécificités d'une économie « sociale et solidaire », assimilant les associations à des « entreprises associatives » (Hély, 2008, 2009 ; Simonet, 2010 ; Hély, Simonet, 2013) – et une « théorie de l'économie plurielle » – qui défend les spécificités de l'associationnisme et qui, sans nier la dérive gestionnaire de certaines associations, valorise la recherche, par d'autres, d'une cohérence politique entre fins et moyens (Hoarau, Laville, 2008 ; Laville, Glémain,

2009 ; Laville, 2006, 2009, 2010, 2013). Cette controverse met le doigt sur les ambiguïtés qui existent au sein des associations quant à la place des valeurs et de l'engagement des salariés dans un contexte où la salarisation implique une subordination à la politique de l'association qui tend à mettre de côté les sensibilités personnelles de salariés considérés comme des exécutants, alors même qu'une partie d'entre eux, « marqués par l'habitus solidaire » (Hély, 2009), font le choix de travailler dans le secteur associatif pour concilier leur volonté d'engagement et la nécessité d'avoir un revenu.

Si ce premier ensemble de travaux critiques présente un intérêt scientifique significatif en ce qu'il pointe une certaine réalité des processus de professionnalisation et des contraintes qu'ils génèrent, il passe toutefois à côté d'un angle et d'une matière riche en termes de recherche sociologique : celle des marges de manœuvre laissées aux professionnels pour faire valoir leurs positionnements politiques et des libertés qu'ils prennent eux-mêmes pour mettre leurs pratiques en cohérence avec ces dernières. Ce faisant, ils invisibilisent les processus de (re)construction du sens qu'opèrent certains travailleurs associatifs, la manière dont ils reconfigurent leurs positionnements politiques au regard de leurs expériences professionnelles, et réciproquement. La faible quantité de travaux portant sur le « militantisme institutionnel »[15], c'est-à-dire sur le déplacement du combat militant de l'extérieur vers l'intérieur de l'institution qu'il cherche à faire évoluer, révèle cette difficulté à proposer une lecture compréhensive des pratiques militantes comme des pratiques professionnelles, qui s'applique très largement aux pratiques d'intermédiation de la participation citoyenne. Ce qui est pourtant en jeu ici est une possibilité de repenser les représentations et la fonction du travail (en lien avec les valeurs personnelles et positionnements politiques d'individus qui manifestent, pour certains, une « quête de sens »), en même temps qu'une opportunité de saisir l'évolution des pratiques militantes dans les liens qu'elles entretiennent avec les préoccupations économiques et financières[16].

À cet égard, cette recherche s'inscrit davantage dans la sociologie des professionnels de la participation que propose Marion Carrel ou la part plus nuancée des interprétations de C. W. Lee. Si elle souligne les risques de la professionnalisation, cette dernière défend en effet toutefois l'idée que la professionnalisation n'a pas éteint les valeurs que portent des professionnels de la participation professionnels dont beaucoup s'inspirent de théoriciens et

[15] Voir « Militantismes institutionnels », *Politix*, vol. 70, n°2, 2005, p. 3-6.

[16] Voir à ce sujet le colloque « Faire des économies démocratiques. Quelles formes économiques pour un renouvellement des pratiques démocratiques à l'ère néo-libérale ? » organisé à l'EHESS les 4 et 5 avril 2019.

activistes politiques ou sont issus de la culture New Age[17]. Elle observe davantage une transformation de leur stratégie vers un activisme « grasstops » : il ne s'agit plus de faire monter la pression populaire et des voix démocratiques chaotiques, mais de « réseauter » avec les élites et d'organiser la mobilisation professionnelle. Elle souligne par ailleurs la réflexivité dont font preuve ces acteurs, questionnant l'efficacité de leurs pratiques au regard des valeurs et objectifs qu'ils portent :

> « Faciliter l'engagement citoyen exige une navigation nuancée entre les discours New Age et les discours de justice sociale, entre la paix méditative et le zèle missionnaire, entre les critiques progressistes du pouvoir et les critiques néolibérales de la bureaucratie. Confrontés à la pression des publics et des commanditaires en tentant de démocratiser les organisations, les professionnels de la participation citoyenne font impitoyablement preuve d'autocritique, contrôlent soigneusement l'authenticité de leurs dispositifs et se débattent avec le pouvoir qu'ils détiennent. » (Lee, 2015, p. 227)[18]

C'est, entre autres, cette réflexivité qui permet à des chercheurs comme M. Carrel de réhabiliter la dimension militante des pratiques de facilitation de la participation. Elle pointe en effet les doutes exprimés par ces acteurs quant à l'efficacité de leur travail, notamment lorsqu'ils ont l'impression d'être récupérés par les institutions, la lassitude face aux contraintes organisationnelles et économiques et face aux des phénomènes de « masquage » des visées transformatrices de leur action dans leurs relations à leurs commanditaires (Carrel, 2004, p. 330). Ces ambitions transformatrices restent pourtant, chez un certain nombre d'entre eux, bel et bien présentes et la professionnalisation apparaît comme une voie de développement introduisant des jeux complexes de discours et d'acteurs pour préserver le projet politique et militant originel. La notion d'« artisans » de la participation est alors intéressante en ce qu'elle souligne la diversité des statuts qui caractérisent ces intervenants et ne les réduit pas à une activité strictement professionnelle, s'exerçant dans le cadre d'un travail rémunéré, salarié ou indépendant, nécessitant des qualifications reconnues par les pairs et/ou sanctionnées par un diplôme – telle que définie par la sociologie des professions anglo-saxonne (Dubar, Tripier, Boussard, 2015). Elle intègre, par exemple, dans cette catégorie des « personnes situées au

[17] Mouvement spirituel né dans les années 1960 en opposition au consumérisme et à la croissance industrielle occidentale.

[18] Traduit par nos soins. Version littérale : « *Facilitating public engagement requires a nuanced navigation of New Age and social justice discourses, of meditative peace and missionary zeal, of progressive critiques of power and neoliberal critiques of bureaucracy. Facing pressure from publics and sponsors as they try to democratize organizations, public engagement practitioners are ruthlessly self-critical, carefully policing the authenticity of their processes and struggling with the power they hold.* »

croisement du militantisme et du professionnalisme de la démocratie participative » qui se retrouvent sur un objectif commun : « aménager des espaces de délibération entre les personnes qui sont les plus éloignées de la parole publique – jeunes, immigrés, étrangers, non diplômés, pauvres – et celles qui possèdent l'expertise sur les politiques publiques – agents des services publics, techniciens, responsables administratifs et élus » (Carrel, 2004, p. 29). L'entrée par un objectif partagé met davantage l'accent sur la dimension sociale de l'activité (appartenance à un groupe défini par un savoir-faire commun) qu'économique (activité productrice de revenu) et laisse ainsi la place à des activités militantes, y compris celles qui sont intégralement ou partiellement bénévoles, qui ne sont pas dans une relation de « neutralité affective » (Dubar, Tripier, Boussard, 2015) avec leurs interlocuteurs.

On retrouve de telles brèches à la perduration du militantisme malgré la professionnalisation dans la mise en lumière et la promotion, par Jean-Louis Laville, de formes de « gestion sociale » au sein des associations, soit une gestion qui « subordonne la rationalité instrumentale à d'autres logiques (culturelles, écologiques, politiques) rapportées aux demandes et nécessités du social » (Laville, 2008, p. 21). Si elles peinent à s'imposer face à la généralisation des pratiques de management issues des entreprises lucratives, leur existence reste le signe d'une tentative, de la part des professionnels du secteur associatif, d'associer fonctionnement d'une activité économique et finalité sociale et politique d'un projet.

C'est dans la lignée de ces travaux que s'inscrit cette thèse en s'intéressant aux stratégies et aux aménagements que les acteurs associatifs qui accompagnent les projets citoyens déploient pour concilier leurs intentions militantes avec la nécessité de faire fonctionner l'activité et la structure. Elle montre aussi toutefois la difficulté de cette entreprise, tout du moins lorsqu'elle se montre réfractaire à l'adoption des logiques marchandes et managériales, et la finesse de l'équilibre ainsi trouvé.

3. Éléments méthodologiques

Notre propos introductif ne saurait faire l'impasse sur les conditions d'élaboration de cette thèse. Initiée dans le cadre d'une Cifre (Convention industrielle de formation par la recherche) au sein de l'association Astérya[19], elle a bénéficié d'une immersion à temps plein dans le monde des associations et des institutions publiques qui entreprennent d'encourager l'engagement et

[19] Une présentation de l'association et de ses activités est jointe en annexe.

la participation citoyenne, ce qui implique, pour certaines, d'accompagner des porteurs de projets citoyens. Ce monde nous était par ailleurs familier, lors du démarrage effectif de la recherche, puisque celle-ci intervenait après plusieurs années d'expériences professionnelles et militantes sur ces mêmes questions. Cette proximité avec le terrain est un atout à condition qu'il fasse l'objet d'un exercice réflexif d'objectivation, ce que nous proposons de faire dans cette partie. C'est ensuite dans le corps de la thèse, chapitre par chapitre, que nous expliciterons les méthodes déployées pour explorer les terrains et questionnements propres au chapitre en question.

3.1. Une analyse « multisituée » des pratiques d'accompagnement de projets citoyens

a. Une approche processuelle de la citoyenneté

Prendre comme objet d'étude une modalité singulière et émergente de participation citoyenne – en l'occurrence la « mise en projet » de celle-ci – suppose de s'extraire des catégories conventionnellement admises pour caractériser la citoyenneté et faire au contraire apparaître sa dimension évolutive. Cette recherche s'inscrit, à ce titre, dans la lignée de travaux académiques qui ont mis en perspective le caractère dynamique (Schudson, 1999 ; Le Pors, 2011) ou « performatif » (Isin, 2017) de la citoyenneté, rejetant ainsi l'idée que celle-ci se réduirait à une définition statutaire dont les modalités d'expression seraient alors figées et limitées. Il s'agit, au contraire, de comprendre le concept de citoyenneté comme un « processus », une construction sociale « qui ne peut être saisi et analysé qu'*en contexte*, dans les localisations historiques, politiques, sociales et spatiales dans lesquelles elle est effectivement mise en œuvre » (Neveu, 2013, p. 208). Cela revient à faire, à l'instar d'Engin Isin, un pas de côté pour se demander, non pas « qu'est-ce que la citoyenneté ? » mais « qu'est-ce qui est *appelé* citoyenneté ? » (Isin, 2009). Objet de débat et de controverse, cette notion apparaît en effet alors comme un « mot clé (*keyword*) » dont il n'existe pas de « bonne définition » mais dont la signification se voit « fabriquée » par des pratiques et « encastr[ées] dans des relations sociales et politiques changeantes » (Neveu, 2013, p. 209 [Williams, 1988]). Il ne s'agit pas de poser une définition donnée, abstraite ou théorique, de la citoyenneté et de tenter de mesurer le degré de conformité des individus réels à ces modèles, mais, à l'instar de C. Neveu, de prendre au sérieux ce que les multiples usages du terme de « citoyen », voire d'autres vocables de catégorisations des individus (« habitants », « jeunes », « personnes »,

« voisins »…) nous disent sur les conditions actuelles d'exercice de la citoyenneté (Neveu, 2003, p. 215).

Sans méconsidérer ses dimensions statutaires, cette recherche s'intéresse alors à ce qu'il conviendrait d'appeler des expressions « informelles » du politique qui s'expriment dans les « formes ordinaires de politisation » (Hamidi, 2006, 2010 ; Le Gall, Offerlé, Ploux, 2012 ; Rius, 2012 ; Pruvost, 2015, 2017). Elle prend acte des travaux qui élargissent les espaces d'effectuation de la citoyenneté politique et ne la limite pas aux modalités d'exercice instituées par le système représentatif, ni même à ses versions « augmentées » proposées par la démocratie participative à travers les instances de concertation et de coopération avec les institutions publiques[20]. Il s'agit de prendre en compte la complexité qui entoure les notions de citoyenneté et de citoyen pour donner à voir les « multiples espaces de « fabrication » » de ces dernières et non plus seulement de la saisir dans ses espaces et moments « canoniques » tels que le vote et l'engagement public (Neveu, 2013, p. 207, p. 209) sans pour autant méconsidérer ces derniers.

De la « fabrique de la citoyenneté » s'opère alors un glissement vers la « fabrique du citoyen » : il s'agit en effet de comprendre les formes de *subjectivation* que suscite la diffusion d'une certaine conception de la citoyenneté, en cohérence avec l'idée d'une citoyenneté « performative » mettant en exergue les jeux d'acteurs auquel se prêtent les individus pour correspondre aux attendus d'une citoyenneté active (Talpin, 2006 ; Isin, 2017). Il ne s'agit pas, en effet, de conclure à l'émergence d'un sujet unique et unifié qu'un individu incarnerait ou non, mais de proposer une lecture en termes d'options multiples qu'un individu peut choisir d'adopter tour à tour pour exprimer « en actes » et de manière « transformative » sa citoyenneté (Neveu, 2013, p. 211 ; Isin, 2017, p. 501). Apparaissent alors différentes *figures* qui diversifient les « répertoires » d'action citoyenne possibles, et cette recherche s'intéresse particulièrement à l'une d'elle : celle du citoyen « porteur de projet ». L'analyse processuelle pousse alors le propos jusqu'à postuler qu'une même figure peut prendre des traits différents en fonction des objectifs politiques que les citoyens qui l'incarnent poursuivent et des rationalités qui les sous-tendent.

[20] Le qualificatif « augmenté » est emprunté au monde des technologies de l'information et de la communication et à la pensée transhumaniste pour décrire l'ambition d'amélioration (et non de remplacement) du système représentatif que la démocratie participative revêt, par analogie avec les technologies plus ou moins intégrées permettant d'améliorer les perceptions sensorielles et les performances physiques ou intellectuelles de l'homme. Cette analogie est issue des nombreux travaux portant sur les instances et dispositifs de démocratie participative (réunions publiques, jurys citoyens, conseils de quartier…) et soulignant leur caractère cumulatif avec le fonctionnement traditionnel du système représentatif.

b. Saisir les processus de « fabrication » du citoyen « porteur de projets »

Notre approche a alors consisté à mettre en lumière ces éléments contextuels qui contribuent à forger telle ou telle représentation du citoyen actif, puis *a fortiori* du citoyen « porteur de projet ». Elle s'est intéressée aux pratiques qui permettent de façonner ce dernier et de l'introduire progressivement dans la palette des expressions citoyennes possibles et légitimes. La mise en lumière d'une figure émergente permet alors d'analyser le citoyen *en train de se faire* en déconstruisant les pratiques de « fabrication » qui l'actualisent.

L'exercice auquel nous nous plions dans cette thèse consiste alors à « déplacer la focale de la cause vers les entrepreneurs de cause qui vivent pour et par » cette forme de participation singulière qu'est le *développement de projets citoyens* (Mazeaud, Nonjon, 2015, p. 136). Il ne s'agit pas, comme l'aurait voulu une sociologie des acteurs plus conventionnelle, d'interroger les porteurs de projets en mobilisant éventuellement les dispositifs d'accompagnement comme sources d'identification des enquêtés et en retraçant leurs trajectoires. Les structures d'accompagnement et leurs pratiques sont ici au cœur de l'enquête en ce qu'elles véhiculent une certaine représentation de la citoyenneté active et du développement de projets et sont, à ce titre, susceptibles de façonner, forger un certain type de porteur de projet. Analyser cette « politique de l'offre » (Gourgues, 2012) présente un intérêt heuristique en ce qu'elle permet de saisir les processus de « fabrication » du citoyen « porteur de projet » et de caractériser les effets potentiels de normalisation de cette forme de participation démocratique.

L'enquête s'est alors intéressée aux différentes composantes de l'accompagnement :

- *sa dimension stratégique* : les objectifs poursuivis par les accompagnateurs, ce qu'ils cherchent à produire à travers l'accompagnement qu'ils proposent ;

- *sa dimension pratique* : comment cette intention s'incarne dans un ou plusieurs types de ressources particulières, quelles sont ces différentes ressources mises à disposition des porteurs de projets mais aussi leur nature, le message et les significations qu'elles véhiculent ;

- *sa dimension symbolique* : la manière dont ils considèrent et qualifient les porteurs de projets qu'ils accompagnent ou encore celles qu'ils ont d'envisager les relations entre porteurs, la nature des coopérations qu'ils promeuvent sont autant d'éléments qui révèlent l'imaginaire dans lequel s'inscrit telle ou telle façon de pratiquer l'accompagnement de projets citoyens.

Cette approche nous a amenée à nous éloigner de notre problématique initiale qui portait sur la dimension inclusive des pratiques d'accompagnement et envisageait de comprendre si et

comment ces démarches d'accompagnement étaient susceptibles de résoudre l'épineux et récurrent problème de l'engagement ou du retrait politique des « groupes dominés » (Blondiaux, 2007) ou, pour reprendre une formulation plus consensuelle à l'œuvre dans les milieux participationnistes, les « publics éloignés de la participation ». Prenant acte du caractère euphémique de cette expression[21], la question était alors de savoir si la logique de projet autonome était susceptible de susciter une adhésion plus forte et plus effective à l'injonction participative de la part des personnes marginalisées, exclues, dominées ou encore le rôle de l'accompagnement dans l'atténuation de la distribution inégale de l'information et de la compétence politique au sein des différents groupes composant la population. Cette problématique aurait nécessité une sociologie des accompagnés qui, si elle est loin d'être sans intérêt, n'est pas le choix méthodologique qui a été fait ici. On retrouve toutefois dans cette thèse des reliquats de cette problématique initiale, que ce soit par des références bibliographiques s'intéressant aux pratiques d'intermédiation qui ciblent particulièrement ces « publics éloignées de la participation » (e.g. Castel, 2008, 2010 ; Carrel, 2013 ; Balazard, Carrel *et al.*, 2016) mais aussi par la prise en compte des fragilités sociales dans les questionnements qui ont guidé l'analyse des pratiques d'accompagnement ou les critiques adressées en la matière à cette approche de la citoyenneté politique et ce qu'elle suppose d'autonomie et de responsabilité individuelles.

c. La confrontation de cas d'étude

[21] Il est en effet curieux d'observer que la multiplication de ces mentions n'a d'équivalent que l'absence relative d'une définition claire des personnes qu'elles caractérisent. C'est de manière détournée, en analysant les causes pointées ou les solutions proposées, que l'on peut établir que les « publics éloignés » sont les personnes dont les ressources sociales et économiques sont limitées et dont les pratiques culturelles diffèrent de celles des élites dirigeantes. Si les jeunes tiennent une place significative, c'est avant tout les « catégories populaires » (ce terme recouvrant aussi bien, selon les usages qui en sont faits, les personnes en situation de précarité que les habitants de quartier d'habitat social, les deux étant en partie assimilables) qui sont ciblées et, parmi elles, les personnes d'origine étrangère, dont la faible maîtrise de la langue française apparaît comme un obstacle pour participer aux échanges et activités qui ont cours dans les espaces de la participation citoyenne (instances de démocratie locale, associations, collectifs d'habitants, coopératives…). L'idée véhiculée par l'expression de « publics éloignés de la participation citoyenne » est alors celle d'un « cens caché » (Gaxie, 1978) qui ne concernerait pas seulement la participation électorale mais aussi un large panel d'actions et d'engagements par lesquels les individus entendent transformer peu ou prou la société et le monde qui les entourent. L'attention portée aux « publics éloignés » de la participation citoyenne élargit l'analyse en défendant l'idée que la ségrégation politique que pointait Daniel Gaxie à propos du vote (restreint à un nombre limité de personnes diplômées et aisées) se retrouve dans les dispositifs institutionnels de démocratie participative et dans l'engagement associatif.

Pour saisir le citoyen « porteur de projets » *en train de se faire*, la recherche s'est, en outre, opérée par « études de cas », analysés au travers des méthodes qualitatives (observations, entretiens semi-directifs, immersions permettant des échanges informels…) et a consisté en une série de « monographies comparées », méthode récemment mise en lumière par Gilles Pinson (2019) à mi-chemin entre l'approche comparatiste et l'analyse monographique.

Ce type de recherche valorise les données construites à partir d'un nombre limité de cas. Elle emprunte ainsi à la monographie l'ambition de « documenter le spécifique, de mettre au jour des conjonctures, des configurations », en l'élargissant toutefois à plusieurs terrains d'enquête et en l'articulant à un objectif de confronter ces terrains pour en exposer les similitudes et les différences (*ibid*., p. 55-56). Elle se rapproche alors, dans cette deuxième phase, de la méthode comparatiste bien qu'elle n'en reprenne pas le « précepte de numérosité » qui établit que les résultats de la comparaison seront d'autant plus fiables que le nombre de cas comparés sera élevé. Les « monographies comparées » s'assimilent alors aux recherches ethnographiques « multisituées » défendues par George Marcus (1995) en ce qu'elles prennent en compte l'éclatement possible d'un même phénomène social, dépassent, tout en les intégrant, les spécificités contextuelles et mettent en lumière les circulations des représentations qui s'opèrent d'un contexte culturel à un autre.

L'objectif de telles recherches n'est alors pas nécessairement la validation / invalidation d'une théorie à partir de l'identification d'un certain nombre de variables qu'il s'agit d'isoler pour en tester le poids. Les « monographies comparées » ont, en effet, aussi pour vocation de faire émerger des concepts descriptifs et explicatifs, « générer de nouveaux schémas conceptuels » (Pinson, 2019, p. 56 [Ragin, 1987, p. ix]) ou, pour reprendre l'idée de Jean-Claude Passeron et Jacques Revel selon laquelle « un cas, c'est ce qui pose question », d'instaurer un nouveau cadre de raisonnement (Passeron, Revel, 2005, p. 10).

C'est à cette approche méthodologique que se rattache notre travail. Il a en effet consisté en une enquête approfondie au sein de cinq dispositifs (un dispositif institutionnel et quatre dispositifs associatifs) visant à développer l'accompagnement de projets citoyens. Si ces cinq dispositifs se déploient dans un même espace national et présentent, à ce titre, certaines similarités contextuelles, ils diffèrent toutefois par leur configuration, les spécificités territoriales auxquelles ils sont (ou non) confrontés et par la culture qui marque le secteur professionnel ou militant auquel les associations qui les portent revendiquent leur appartenance. La démarche monographique permet alors de « documenter, restituer dans leur épaisseur » ces situations spécifiques (*ibid*., p. 45, p. 57) afin de procéder une « théorisation idiosyncratique »,

c'est-à-dire en produisant une théorie qui ne vaut que pour le cas observé (*ibid*., p. 50). Formellement, elle passe par une description actualisée, au moment donné de l'enquête, mais aussi, quand la temporalité de cette dernière le permet, diachronique, débouchant sur une analyse théoricisée de cette réalité singulière. Comme le défendent J.-C. Passeron et J. Revel (2005), il s'agit ici, en premier lieu, de « faire de la théorie » à partir d'un seul cas, sans vocation représentative. Chaque « cas est fécond scientifiquement parce qu'il confronte le chercheur à des problèmes inédits, d'ordre à la fois pratique et théorique. […] Le cas vaut avant tout par son incommensurabilité, par sa singularité irréductible » qui « exige de redoubler les efforts de pensée » (Pinson, 2019, p. 50-51). L'enquête a donc consisté, dans un premier temps, à dessiner les contours de différents dispositifs visant le développement d'une « citoyenneté par projets » sous forme d'étude de cas permettant d'établir l'orientation que l'accompagnement donne à cette forme singulière de participation citoyenne.

Se pose toutefois alors l'épineux problème de la « montée en généralité » qui donne à la recherche sa scientificité. Deux mécanismes déployés ici permettent de dépasser la singularité du « cas » pour le replacer dans un contexte plus global d'émergence d'un phénomène particulier. Tout d'abord, chaque étude de cas a bénéficié des apports d'une enquête exploratoire et de l'immersion continue dans le milieu des acteurs (institutions publiques et associations) cherchant à favoriser la participation citoyenne et à renouveler ses modes d'expression. L'immersion et l'exploration permettent d'enrichir notre perception du terrain et d'identifier dans quelle mesure les traits spécifiques identifiés font écho à des pratiques ou des positionnements observés, dans une bien moindre mesure, chez d'autres acteurs. Certains cas peuvent alors être rapprochés d'autres acteurs qui n'ont pas l'objet d'une enquête aussi approfondie, et se révéler symptomatique d'un « type » d'accompagnement en particulier. L'exemple de l'incubateur d'entreprises sociales SenseCube, présenté dans le chapitre 5, illustre tout particulièrement ce premier mécanisme.

Le deuxième mécanisme permettant la montée en généralité réside de la dimension comparative de l'approche par « monographies comparées ». C'est la deuxième étape de notre processus d'enquête : après avoir procédé à la description et l'analyse « cas par cas » des dispositifs d'accompagnement étudiés, il s'agit d'opérer une confrontation de ces différents terrains d'enquête permettant, pour la dimension scientifique, de faire émerger des éléments d'analyse conceptuels, mais aussi, dans une perspective appliquée, de proposer des pistes d'action et un cadre de référence pour les acteurs de terrain.

Le terme de « confrontation » nous parait ici plus adapté que celui de « comparaison » que G. Pinson maintient et défend au risque de réveiller un débat sans fin sur l'orthodoxie de la méthode comparative. La méthode des « monographies comparées » met en effet à mal la majeure partie des préceptes qui fondent la pratique de la comparaison en sciences sociales. Elle met en doute la finalité première de la comparaison qui sert à établir des lois rendant compte de la régularité des faits sociaux : nous l'avons vu, la comparaison peut ici également servir à faire émerger de nouvelles théorisations, et non à seulement tester la validité des théories existantes. Elle opère bien davantage par « narration parallèle des cas » que par la mise en place de dispositifs d'enquête formalisés, quantitatifs, isolant et renseignant des variables précises. Enfin, elle peut porter sur des cas relativement peu comparables, si tant est qu'elle s'attache à expliciter les différences et à repositionner les spécificités dans leur contexte. Les « monographies comparées » s'exposent ainsi à une forte critique de la part des disciples de l'orthodoxie comparatiste et se trouve vite battue en brèche sur le terrain épistémologique. La conséquence en est une certaine frilosité, une « réticence à généraliser, à s'engager dans le débat théorique, […] à jouer le jeu des concepts » que G. Pinson a bien identifié (*ibid*., p. 53) et qui pénalise la capacité de cette approche à nourrir comme elle le pourrait le débat scientifique.

Le choix de privilégier le terme de « confrontation » n'est pas seulement une feinte terminologique. Il révèle une posture méthodologique qui écarte la comparaison à proprement parler dans la mesure où la singularité de chaque cas empêche de dresser une grille de lecture unifiée préalable qui permettrait de procéder, par la suite, à une démonstration méthodique, systématique, dans les règles de l'art comparatiste. Bien que les données prises en compte soient initialement les mêmes, les éléments d'analyse mobilisés pour qualifier l'approche que déploie telle ou telle association peuvent *in fine* varier d'un cas à l'autre, certaines données s'étant révélées plus ou moins parlantes. Seuls certains cas sont alors exploités pour justifier de certaines conclusions, tandis que d'autres sont laissés de côté. Bien que les monographies comparées permettent parfois d'y coller davantage, on observe alors un écart avec l'orthodoxie comparative qui appuie chaque argument d'une démonstration ordonnée dans laquelle chaque cas est mis en perspective par rapport aux autres. Notre approche consiste ici davantage à réunir les différents éléments d'analyse et à les mettre en dialogue pour dépasser les conclusions théoriques spécifiques à chaque cas et élaborer une théorisation plus globale sur l'accompagnement de projets citoyens – démarche qui s'assimile d'après nous davantage à une « confrontation » qu'une « comparaison ».

Les étapes décrites ici (1. études de cas monographiques puis 2. confrontation de ces cas visant à 3. élaborer une théorie plus générale) correspondent alors à la démarche déployée par George Steinmetz (2004) pour « construire de la théorie à partir de la comparaison [dans notre cas, confrontation] d'un nombre limité de cas », résumée ainsi par G. Pinson :

> « Il s'agit d'abord d'écrire des monographies sous forme de ce qu'il appelle des « histoires explicatives individuelles » et de procéder ensuite à une comparaison systématique de ces cas, de leurs composantes et des mécanismes causaux qui les constituent. La théorie est enfin construite à partir des deux premières phases. » (Pinson, 2019, p. 59)

Enfin, cette approche par « monographies comparées » permet de souligner le caractère résolument itératif de notre enquête où chaque cas, et les théorisations auxquelles il donne lieu, sont revisités *a posteriori* à la lumière des nouvelles enquêtes menées et de la confrontation en continu de ces terrains. La théorie est construite de manière graduelle à partir des « configurations que chaque cas permet de documenter, les cohérences que chacun présente et les matériaux que chacun fournit » (*ibid*., p. 58) et c'est à mesure que la recherche avance que l'on voit se dessiner l'ensemble des significations possiblement associées à un même phénomène. À l'instar de ce que défend Camille Hamidi, à l'appui, elle aussi, des travaux de Charles Ragin, il s'agit alors d'être « attentif au processus de *casing* », c'est-à-dire l'opération par laquelle une configuration particulière est « définie comme « cas de quelque chose » » (Hamidi, 2012, p. 89), comme révélatrice d'une relation problématique entre théorie et données qui se modifie au fur et à mesure que l'enquête avance. Comme elle l'affirme, « on ne saisit véritablement « de quoi son cas est le cas » que lorsque celle-ci est terminée » et cela ouvre la voie à des erreurs de parcours, des réajustements, des « mouvements d'essais et de correction successifs » dont la recherche peine à rendre compte et dont les effets restent, à ce stade, peu discutés (*ibid*., p. 89, p. 96-97).

Il apparaît toutefois nettement que, dans ce processus, la construction du terrain d'enquête par l'identification des études de cas mobilisées participe pleinement de l'exercice de conceptualisation et de théorisation auquel la recherche aboutit et amène, parfois, le chercheur à revoir ses hypothèses, mais aussi, parfois – et c'est notre cas – sa problématique de départ[22] ou son approche méthodologique. Sur ce dernier point, le mouvement itératif qu'implique la

[22] Nous avons mentionné précédemment la distance prise avec la problématique de l'inclusion qui était initialement au cœur de notre enquête et n'en constitue finalement, qu'un élément d'analyse – par ailleurs relativement secondaire – parmi d'autres.

méthode par « monographies comparées » invite à s'éloigner de l'approche hypothético-déductive pour introduire une démarche davantage inductive où chaque cas est appréhendé dans sa singularité et où la montée en généralité est contrôlée par la confrontation finale des études de cas.

Comme l'a également souligné G. Pinson, « penser par cas » suppose également de questionner en profondeur son rapport aux enquêtés et les facteurs – aussi bien pragmatiques et matériels que scientifiques - qui déterminent le choix des terrains d'enquête.

3.2. L'identification des terrains d'enquête

a. Les multiples visages d'une chercheuse impliquée

Enquêter à partir d'une immersion dans un milieu professionnel non structuré suppose une certaine « multimodalité »[23] aussi bien dans les modes d'entrée et d'accès au terrain que dans la relation entretenue avec les enquêtés. Notre situation particulière, à mi-chemin entre la recherche et la pratique associative, a facilité ce jeu d'équilibriste en permettant l'affichage d'une identité ou d'une autre en fonction des dispositions des acteurs ciblés. L'association Astérya, dans laquelle a pris place la Cifre et dont une présentation plus détaillée est jointe en annexe, se présente en effet comme une association spécialisée sur les questions d'engagement et de participation citoyenne. Elle développe, depuis sa création en 2014, une diversité d'outils (accompagnement humain, événements, guide papier, vidéos, ateliers, permanences…) lui permettant d'appréhender ces questions sous l'angle de la diversité des formes mais aussi des thématiques d'engagement (écologie, solidarité, démocratie…). Elle dispose à ce titre d'un vaste réseau de partenaires avec lesquels la prise de contact a été fortement facilitée ou qui nous a permis d'observer des pratiques « en train de se faire ». Elle est par ailleurs identifiée comme prestataire de formation ou d'animation d'ateliers participatifs, ouvrant la voie à des collaborations institutionnelles, très majoritairement centrées sur la région parisienne, et permettant d'interroger le rapport des collectivités territoriales à l'évolution des modes de participation démocratique. La création d'un « pôle recherche » et l'obtention d'un contrat Cifre a répondu à un double enjeu : il s'agit à la fois d'une entreprise stratégique (faire valoir une expertise et une approche originale sur des questions « dans l'air du temps », qui interrogent

[23] À nouveau ici, nous entretenons un parallèle avec le domaine des technologies de l'information et de la communication où la multimodalité désigne la contribution de plusieurs modalités pour interagir avec un objet ou un contenu. Elle correspond à la combinaison de plusieurs modes d'entrée, de sortie et d'interconnexions sur un site.

des institutions susceptibles d'y consacrer des fonds) mais aussi d'un exercice réflexif sincère (analyser les pratiques internes dans un souci d'identification et d'évitement des écueils, d'amélioration et d'affinement continus de son positionnement, en vue de contribuer, dans une certaine mesure, à une transformation sociale radicale).

Notre statut au sein de cette association – coordinatrice salariée en charge des activités de recherche et de formation – et la réalisation d'une recherche-action trisannuelle pour la DDCS de Paris[24] a permis de justifier de questions parfois intrusives ou d'une posture d'observation parfois incomprise des acteurs associatifs. Si Astérya n'a pas constitué le terrain d'enquête principal de cette thèse, ni même fait l'objet d'une étude de cas dédiée comme il est souvent d'usage dans le cadre d'une Cifre, nos relations régulières avec les membres de l'association et l'observation quotidienne et pleinement participante des problématiques auxquelles elles sont confrontées a néanmoins enrichi la réflexion et éveillé des hypothèses et pistes de réflexion qu'il s'est agi, par la suite, de confronter aux terrains étudiés.

Compte-tenu de cette position spécifique, nous avons alors identifié quatre modalités de relation au terrain apparues au cours de notre recherche.

La recherche « affichée ». Si être chercheuse et salariée dans une association identifiée comme intervenant sur les questions de participation et d'engagement citoyen a permis une identification plus aisée des organisations qui mobilisent le discours de l'accompagnement de projets, ce secteur reste très peu structuré. En l'absence de réseau préexistant, la constitution du terrain a donc demandé un travail de recherche et de prise de contact *ad hoc* supposant alors un affichage clair et immédiat de notre statut de chercheuse. Cet affichage a facilité l'instauration d'une relation conventionnelle aux enquêtés et la mise en œuvre des méthodes d'entretien « dans les règles de l'art » sociologique, c'est-à-dire avec une distance suffisante pour permettre l'objectivation.

Notre objet et nos questions de recherche se prêtent en effet mal aux méthodes quantitatives du fait de la difficulté à identifier une population caractérisée à partir de laquelle nous aurions pu établir un échantillon et parce que le risque de biaiser les réponses par des questions fermées ou trop orientées était important. Par ailleurs, la culture des enquêtés, leur charge de travail quotidienne conséquente ou encore leur réticence régulièrement affichée face aux lourdeurs administratives auraient présenté le risque de voir un tel questionnaire rempli avec négligence et produire des données peu fiables. À l'inverse, des relations interpersonnelles fondées sur la

[24] Voir la présentation de la recherche-action et le rapport final sur le site d'Astérya : https://www.asterya.eu/recherche

confiance dans l'intégrité de la recherche et de sa méthode, mais aussi de la personne qui la réalise, ont permis de révéler des informations bien plus intéressantes et significatives et de dépasser les discours convenus. Bien qu'ils aient apporté une grande partie de la matière mobilisable, il s'est avéré nécessaire, pour analyser certaines démarches de manière plus approfondie, de compléter les entretiens par des séances d'observation de temps collectifs, réunions, formations… et par des échanges informels avec les acteurs.

Nous regrettons néanmoins de n'avoir pu pousser la pratique de l'observation jusqu'aux échanges réels entre accompagnant (agent activateur) et accompagné (porteur de projet) qui prennent souvent la forme d'un « colloque singulier » dans lequel il aurait difficile pour un observateur extérieur de s'immiscer. Ce manque a été compensé par des techniques de questionnement incitant à décrire très précisément les situations vécues et par une expérimentation par nous-mêmes de ce qu'est l'accompagnement de porteur de projets au cours des prestations réalisées dans le cadre du volet « salariée » de la Cifre. Dans certains cas, les propos des accompagnateurs ont également été mis en perspective avec ceux des accompagnés pour obtenir une vision plus complète de la démarche.

La recherche « clandestine ». La fonction occupée au sein de l'association porteuse de la Cifre a par ailleurs supposé la réalisation de prestations dont certaines venaient nourrir notre recherche puisqu'il s'agissait de contribuer, en réponse à une commande publique, à l'accompagnement de citoyens souhaitant porter un projet et/ou incités à le faire par la collectivité. Si la présence de chercheurs au sein de l'association n'était en rien dissimulée, celle-ci ne semblait néanmoins pas être une préoccupation majeure des commanditaires et ce sujet était très peu évoqué, au point que l'on puisse fortement s'interroger sur la conscience que ces derniers avaient des liens entre la prestation réalisée et les activités de recherche de l'association (que ce soit en amont pour les alimenter, ou en aval pour les capitaliser). Notre enquête s'est donc faite ici à visage couvert, bien que cela n'ait pas été particulièrement volontaire.

Ces expériences pratiques nous ont permis d'enfiler les habits d'un accompagnateur de porteur de projets citoyens et de produire des « données expérientielles » fondées sur la connaissance de la perspective existentielle de l'*insider*, identifiée à travers une expérience subjective, qui s'ajoutent aux données d'observation qui constituent un point de vue approximatif d'*outsider* distant (Pfadenhauer, 2005, cité par Soulé, 2007, p. 132). Dans notre cas, la conversion expérientielle n'a pas été suffisamment intense pour constituer le cœur de notre méthodologie mais elle nous a permis de mieux saisir la réalité, parfois difficile à

verbaliser, que les accompagnateurs ont pu décrire en entretien. La difficulté de la chercheuse est ici de combiner sur un même temps réalisation de la prestation et collecte de données. Les enregistrements de réunions à des fins de compte-rendu et la tenue d'un carnet de notes « à chaud » ont constitué ici, comme bien souvent, de précieux aide-mémoire.

La recherche « intégrée ». D'autres formes de missions ont consisté en l'accompagnement d'associations, généralement porteuses d'un lieu ouvert public, soucieuses de mettre en place une démarche d'encouragement au développement de projets solidaires, écologiques, artistiques et d'accompagnement des porteurs concernés. Là encore, les activités de recherche de l'association et leur contribution à la prestation n'étaient en rien cachées. Elles ont suscité un intérêt plus important par les commanditaires, notamment parce que la prestation en question comportait une dimension de formation (montée en connaissance et en compétence des acteurs). Nous supposons également que la tradition de réflexivité et de production intellectuelle autour de leurs pratiques qui caractérisent les centres sociaux et autres acteurs des politiques jeunesse – principaux commanditaires de ce type de prestations – expliquent en partie cet intérêt.

Ici, l'affichage du statut de chercheuse a été ambivalent : parce que la prestation avait vocation à former les acteurs, il n'était en aucun cas clandestin mais les objectifs opérationnels de cette intervention donnaient à la collecte de données une place nettement secondaire. Son inscription dans un projet de recherche était mentionnée au début, puis très vite oubliée au profit de notre « casquette » de professionnelle du secteur associatif. Les aide-mémoire cités précédemment s'avéraient donc utiles, bien qu'il soit plus facile pour la chercheuse de poser des questions sortant du strict cadre de l'intervention ou de revenir sur des points qui lui semblent importants en invoquant l'intérêt pour la recherche. Notons également que cette « casquette » plus opérationnelle n'était pas sans utilité : elle a impliqué des demandes, des attentes, voire des collaborations, qui certes dépassaient le cadre de la recherche mais ont sans nul doute facilité la création des relations de confiance importantes pour l'enquête sociologique.

Notons toutefois que la vocation première de ces interventions était précisément d'interférer avec les pratiques de terrain des acteurs rencontrés. Il s'agissait en effet de leur transmettre des connaissances leur permettant de faire autrement ou de développer de nouvelles actions. Nous nous retrouvons, dans le cas présent, en présence d'un travail de terrain « nécessairement de nature interactionnelle et la présence de l'enquêteur a des conséquences sur la vie des enquêtés » (Emerson, 2003, p. 410, cité par Soulé, 2007, p. 132) et avons ainsi adopté la position préconisée par Robert Emerson pour ce genre de cas, à savoir :

> « la solution est davantage du côté de la prise de conscience des effets de l'enquête que de la tentative de les minimiser […] On tient pour allant de soi que l'observateur altère ce qu'il observe, mais que ces altérations font partie de l'objet d'étude. […] Les solutions à la réactivité ne sont pas dans la régularisation, la restriction ou la suppression des interactions sur le terrain. Elles réclament que l'on devienne sensible et réceptif à la façon dont les protagonistes se perçoivent et se traitent les uns les autres. » (Soulé, 2007, p. 132)

Ce sont, en effet, les situations initiales, le vécu raconté par les acteurs formés ou accompagnés dans le cadre de ces prestations, ou bien les questions posées, à nous ou à leurs pairs, révélant les difficultés et hésitations qu'ils rencontrent au quotidien, qui ont été mobilisés comme matière pour la réflexion – et non les pratiques mises en œuvre suite à notre intervention.

La recherche « convertie ». Enfin, un cas particulier de notre terrain mérite une catégorie spécifique au regard des relations que nous entretenions avec cette association bien avant notre recherche et de notre engagement dans ses organes de gouvernance après un engagement de terrain de deux ans. Bien que l'association en question ait *in fine* constitué un cas de « recherche affichée », cet engagement préalable a joué un rôle significatif dans notre accès aux personnes mobilisées et aux informations. Comme le dit le Président de l'association, en nous reprenant sur notre présentation en tant que doctorante alors que nous assistions à une formation à destination des accompagnateurs : « Elle est aussi l'ancienne co-trésorière d'Anciela, parce qu'on n'accueille pas des doctorants comme ça pour étudier la Pépinière ! »

Comme le souligne Bastien Soulé, ce mode d'entrée « opportuniste » présente la particularité de devoir « s'extraire […] des habituelles façons de faire et de penser, afin de développer une réelle capacité d'analyse »[25]. Le degré élevé d'engagement peut en effet poser question sur la capacité à opérer la mise à distance que suppose la recherche, mais il reste, dans ce cas, à relativiser. Il est en effet atténué par un désengagement du terrain depuis 2013 qui avait rendu illégitime toute contribution à la définition des orientations stratégiques de l'association et s'est parachevée par notre démission du Bureau et de la fonction de co-trésorière. En outre, la démarche étudiée – qui ne constitue qu'une partie des actions de l'association – a été créée au moment de notre désengagement de terrain et nous n'avons pas été impliquée dans sa mise en œuvre opérationnelle. Enfin, la mise à distance a été facilitée par la confrontation avec d'autres terrains.

b. Enquêter un milieu non-structuré

[25] Soulé, 2007, p 130

Parce qu'ils se rattachent à une pratique en émergence, les acteurs de l'accompagnement de projets citoyens évoluent dans un milieu disparate, se rapprochant davantage d'une « nébuleuse » que d'un secteur professionnel. À l'instar d'autres nébuleuses du même ordre – on peut citer à cet égard la nébuleuse des pratiques d'accompagnement étudiées par Maëla Paul (2004) ou celle des professionnels de la participation évoquée par Loïc Blondiaux (2008) – elle est, en outre, traversée par des tensions, des conflits de positionnements voire de valeurs qui rendent difficiles – pour ne pas dire contre-nature – toute logique de regroupement, de mutualisation ou d'uniformisations des pratiques. Il s'agit pourtant bien, pour le chercheur qui s'y intéresse, d'identifier ce qui fait l'unité de cette pratique pour sélectionner, par la suite, un certain nombre de cas permettant d'en révéler l'ambivalence.

Des expérimentations localisées ou sous-sectorisées permettent, à cet égard, de rendre certaines pratiques d'accompagnement plus visibles que d'autres. C'est le cas, par exemple, des incubateurs d'entreprises sociales qui, comme nous le verrons dans le chapitre qui leur est consacré, bénéficient d'un réseau relativement structuré, avec des acteurs dédiés à l'identification, l'aide au développement et la mise en synergie des différents incubateurs existants. Outre une fonction de plaidoyer, l'existence de tels acteurs permet la construction d'outils, méthodes et ressources spécifiques qui donnent au secteur une identité singulière et contribuent encore davantage à le consolider. Ces pratiques d'accompagnement sont alors, de fait, plus facilement identifiables. L'Avise a par exemple produit, en 2018, une infographie présentant plus de 60 « acteurs de l'accompagnement à l'émergence et à l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales »[26] qu'il est alors facile d'identifier et de contacter. Les collaborations qui existent entre ces derniers (construction d'un programme d'accompagnement commun comme celui qui existe entre Alter'incub et Ronalpia (Lyon) pour les projets qu'ils considèrent comme « non innovants »[27] ; accompagnement de l'un dans l'émergence de l'autre : Ronalpia (Lyon), qui avait lui-même bénéficié des conseils d'Antropia (Cergy), a aidé CocoShaker (Clermont-Ferrand) dans la définition de sa pédagogie d'accompagnement[28]…) facilitent par ailleurs l'accès aux terrains en créant des possibilités de recommandation et de cooptation.

Le risque est alors celui d'un réductionnisme consistant à assimiler d'emblée l'accompagnement de projets citoyens à la pratique des incubateurs d'entreprises sociales sans

[26] Cf. Annexe 8.

[27] Entretien exploratoire du 07/03/2018 avec un chargé de mission d'Alter'incub Auvergne-Rhône-Alpes.

[28] Entretien exploratoire du 06/03/2018 avec la coordinatrice de Ronalpia à Lyon.

voir que d'autres formes et d'autres approches existent. Ce risque est d'autant plus grand que le mouvement de l'entrepreneuriat social est fortement marqué par la survalorisation dont l'innovation – et *a fortiori* l'innovation sociale – a fait l'objet ces dix à vingt dernières années (Laville, 2014 ; Guérin, Juan, Laville, Subirats, 2020). Le risque réductionniste se double alors d'une tentation de voir, chez ces acteurs, l'expression d'une nouveauté radicale là où ils reformulent et reconfigurent souvent des pratiques historiquement ancrées.

Pour éviter ce risque, notre démarche a alors consisté à aller chercher ce qui relève de l'accompagnement de projets citoyens, y compris chez des acteurs qui ne verbalisent pas ou peu leurs pratiques ainsi. Elle a, à l'inverse, conduit à exclure des acteurs qui adoptent ce vocable sans pour autant s'inscrire dans la promotion de dynamiques de participation ascendantes mais en qualifiant d'« initiative citoyenne » des modes de participation préalablement définis et cadrés par des organisations instituées (bailleurs sociaux, collectivités locales…). Cette démarche a nécessité d'opérer un cadrage conceptuel dont nous rendons compte dans le chapitre 1 et permettant d'établir ce qui lie les acteurs de l'accompagnement de projets citoyens, au-delà de discours mettant l'accent sur la logique de projets, la culture de l'initiative et l'intention sociale, solidaire ou encore démocratique.

Notre point d'accroche a alors été l'existence d'un dispositif mobilisant et organisant différentes ressources (techniques, matérielles, cognitives, financières, réticulaires, communicationnelles…) en vue de les mettre à disposition des citoyens porteurs de projets. L'identification de ces acteurs est alors facilitée par leur tendance à structurer et distinguer ce dispositif, en le dotant par exemple d'une identité d'incubateur, de pépinière, de couveuse, de fabrique, d'accélérateur… Les acteurs en question font en effet montre d'une créativité notable en la matière. Schématiquement, deux métaphores se distinguent :

- **La métaphore de la culture biologique**, au sens de cultiver la terre pour produire des végétaux (agriculture, horticulture…) ou de la culture cellulaire (techniques utilisées en biologie pour faire croitre des cellules en dehors de leur organisme ou milieu d'origine) dont les références lexicales peuvent, pour certaines, se recouper. Elle s'entend dans la volonté des associations de « faire pousser », « faire germer », « essaimer » les solutions ou encore « semer les graines » du changement, au sein de « pépinières » ou de « ruches ». Il s'agit d'offrir aux porteurs de projets des espaces d'« expérimentation » favorisant la « fécondation » des initiatives entre elles et à l'appui d'un « écosystème » riche de sa diversité. L'accompagnement prend place dans des « couveuses » ou des « incubateurs » où les porteurs interrogent ce qui fait « leur ADN » et se « préparent à l'envol ». On retrouve cette métaphore dans certains

visuels faisant apparaître des plantes en train de pousser dans une main ou dans un pot de fleurs, ou encore une multitude de particules en flottaison qui s'épandent au-delà du cadre donné.

- **La métaphore de la fabrication industrielle**, aussi bien mécanique que chimique, où il s'agit pour les porteurs de projets, de » concevoir » leur projet, de développer leur « concept » et de comprendre les « rouages », la « mécanique » du développement de projet pour le mener à bien. Les « fabriques » tiennent lieu de « catalyseurs », d'« accélérateurs » ou d'« agitateurs », qui tiennent compte notamment de la capacité d'« innovation » des porteurs. Les visuels mobilisent alors l'image du rouage mécanique ou de la construction brique par brique.

Figure 1. Exemples de logos utilisés pour identifier des dispositifs d'accompagnement.

Métaphore de la culture biologique	Métaphore de la fabrication industrielle

Si cette approche a permis d'élargir notre regard au-delà des incubateurs d'entreprises sociales, elle comporte néanmoins le biais d'exclure des pratiques d'accompagnement de projets qui ne sont pas *a minima* formalisées et verbalisées à travers un dispositif. Cette limite apparaît difficilement dépassable dans le cadre d'une recherche dont la vocation même est de mettre la lumière sur un angle mort des pratiques d'intermédiation de la citoyenneté au sujet duquel peu de travaux académiques préexistent. Nous escomptons alors, en contrepartie, poser les bases pour la construction d'une grille d'analyse permettant d'identifier et de qualifier de telles démarches là où elles ne disent pas leur nom. Cette recherche entend par ailleurs ouvrir des perspectives sur ce que produit la « mise en dispositif » des pratiques d'accompagnement.

c. Choix des terrains d'enquête

L'option méthodologique qualitative a nécessité d'effectuer un choix parmi les dizaines de structures alors identifiées. Quels critères ont alors présidé à ce choix ? Au-delà du fait de

centrer son activité sur l'accompagnement de projets citoyens, nos questions de recherche initiales appelaient tout d'abord à étudier le cas d'un dispositif institutionnel, porté par une administration publique. De par son orientation, sa structuration nationale mais aussi la quantité et la diversité des données auxquelles nous pouvions avoir facilement accès, notamment par le biais d'Astérya, le dispositif « Fabriques d'initiatives citoyennes » (Fic) nous a paru un terrain d'enquête particulièrement riche pour le volet institutionnel de notre recherche. Ce choix a donc relevé de considérations stratégiques *et* pratiques, conformément à ce qui s'opère bien souvent en cas d'études monographiques (Pinson, 2019, p. 58 [Walton, 1992, p. 125]). Il a permis de constater le caractère procédural de l'intervention étatique et a amené à porter le regard sur les acteurs privés, essentiellement associatifs, qui le mettent en œuvre, soit par délégation de la part des institutions publiques, soit de manière indépendante.

Il s'est donc ensuite agi d'identifier un certain nombre de structures associatives porteuses de ces dispositifs d'accompagnement et susceptibles de faire l'objet d'une enquête fouillée. Là encore, notre démarche a fait écho à ce que G. Pinson a pu observer en matière de monographies comparées puisque cette identification s'est opérée de manière incrémentale tout en s'attachant à identifier des traits communs justifiant de les réunir au sein d'une même enquête et asseyant scientifiquement la confrontation des cas que nous ambitionnions de réaliser.

Ces traits communs ont alors reposé sur les caractéristiques suivantes :

- **la place accordé à l'accompagnement de projets** : comme dit précédemment, notre recherche s'est concentrée sur les associations accordant une place structurante, pour ne pas dire centrale, aux démarches d'accompagnement de projets citoyens autonomes, bien qu'elles s'inscrivent dans un cadre plus large combinant d'autres activités ;
- **le statut associatif** permettant ainsi de porter un regard sur l'état des valeurs et des pratiques militantes des associations au regard de l'évolution des formes d'engagement ;
- **la localisation et le contexte territorial** : notre choix s'est porté sur des associations intervenant sur des territoires (Paris, Lyon, Dieppe) dont le degré d'urbanisation est certes différent mais, dans tous les cas, relativement élevé et où l'ancrage dans des quartiers spécifiques, a fortiori des quartiers dits « politique la ville », est possible du fait même de leur existence ;
- **l'ancienneté de la démarche d'accompagnement** : si la date de création de l'association peut différer, celle du lancement de la démarche d'accompagnement est, dans l'ensemble des cas étudiés, récente : elles ont été créées et développées à la même période, entre 2014 et 2016, bénéficiant ainsi du même contexte politique et social ;

- **la similarité des moyens alloués à l'accompagnement** en termes d'équipe salariée (< 10 personnes) et de budget (entre 50 000 et 300 000 €). Les associations étudiées sont ainsi toutes des associations employeuses, principal critère de distinction des études sociologiques portant sur le monde associatif, et entrent dans la catégorie des « moyennes associations »[29].

Ces caractéristiques actées, le choix des terrains s'est opéré par incrémentation, c'est-à-dire par ajout progressif d'un cas à la suite d'un autre en raison de l'enrichissement des schémas explicatifs que ses caractéristiques permettaient. Autrement dit, il ne s'est pas agi, comme le voudrait l'orthodoxie comparatiste, de construire préalablement un échantillon sur la base de variables dont le lien avec notre problématique serait préalablement connu. Investir un secteur d'activité non encore étudié jusqu'à présent ne permet pas de procéder de la sorte en ce que nous n'avons, par définition, qu'une idée très approximative des variables qui peuvent engendrer un phénomène et des données à prendre en compte pour le saisir. Les études de cas n'ont pas été choisies pour leur représentativité statistique mais à partir d'une enquête exploratoire qui nous a amenée à interroger différents acteurs accompagnant les projets citoyens[30]. Ainsi, au fur et à mesure, « l'enquête sur le ou les premiers cas produit des premiers résultats, donne à voir des mécanismes causaux, révèle des variables explicatives, soulève de nouvelles questions, toutes choses qui guideront vers la recherche de nouveaux cas et informeront l'enquête sur ces cas » jusqu'à produire une forme de « saturation » où « le dernier cas examiné fourni[t] peu d'informations nouvelles ou surprenantes » (Pinson, 2019, p. 58-59).

Enfin, nous ne saurions faire l'impasse sur un critère plus pragmatique, mais néanmoins déterminant de fait pour la réalisation d'une recherche par observation, à savoir la réactivité des acteurs et la facilité d'accès au terrain. Si nous observons des disparités en la matière (dont nous faisons état dans les chapitres concernés), les opportunités matérielles que nous avons soulignées pour le choix du terrain « Fabriques d'initiatives citoyennes » ont en effet joué un rôle également significatif dans la sélection des associations porteuses d'une démarche d'accompagnement étudiées. Ainsi, à l'appui de ces différents éléments et sur les 11 associations interrogées dans le cadre de l'enquête exploratoire, 4 se sont particulièrement distinguées (cf. figure 2).

[29] Nous nous appuyons ici sur les travaux statistiques de Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau (2019) qui distinguent les « petites associations » gérant un budget annuel de moins de 10 000 €, voire disposant de quelques centaines d'euros de ressources annuelles et s'appuyant essentiellement sur le travail bénévole et les « grandes associations » qui gèrent un budget supérieur à 500 000 €.

[30] Voir liste des entretiens en annexe (Annexe 2).

Figure 2. Présentation synthétique des terrains d'enquête.

	Dispositif étudié ***Structure porteuse***	**Contexte territorial**	**Date de création du dispositif**	**Moyens déployés pour l'accompagnement**
VOLET INSTITUTIONNEL	**Les Fabriques d'initiatives citoyennes (Fic)** *Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation populaire (DJEPVA)*	Dispositif national *Priorité mise sur les QPV* et les ZRR***	2015	Délégation à des associations agréées JEP (Jeunesse et Éducation populaire) 49 associations financées *via* une subvention de 60 000 € sur 3 ans et un poste Fonjep (7 164 € par an pendant 3 ans) + subvention au Cnajep permettant le financement d'un poste pour animer le réseau des Fic.
VOLET ASSOCIATIF	**Fabrique d'initiatives citoyennes** *Oxygène (association)*	Dieppe *29 606 hab. (81 419 dans l'aire urbaine)* *Implantation en QPV.*	2016	2 animatrices salariées consacrant la majeure partie de leur temps de travail à la Fabrique d'initiatives citoyennes. Budget global 2018 de l'association > 1 million €
	SenseCube *MakeSense (association)*	Paris *2 190 327 hab.* *(> 12 millions dans l'aire urbaine)* *Implantation dans le 12è arrondissement.*	2014	4 personnes : 1 salariée et 1 stagiaire pour le programme général d'incubation + 1 personne en charge du programme pour les réfugiés et 1 personne en charge d'un nouveau projet de plateforme numérique.
	Fabrik coopérative *Traverses, en partenariat avec L'assospikante, Robin des Villes, Tramar (associations)*	Paris *2 190 327 hab.* *(> 12 millions dans l'aire urbaine)* *Implantation en QPV, 19è arrondissement.*	2014 (arrêt en 2018)	5 accompagnateurs sous statut divers (mise à disposition de temps de travail salarié ou intervention sous statut indépendant). Budget estimé entre 100 000 et 200 000 € pour l'accompagnement.
	Pépinière d'initiatives citoyennes *Anciela (association)*	Lyon *515 695 hab.* *(> 2 millions dans l'aire urbaine)* *Implantation dans le 7è arrondissement et en QPV (Vaulx-en-Velin)*	2014	1 coordinatrice salariée à temps plein + 1 bénévole administrateur dédiant plusieurs dizaines d'heures par semaine + 5 salariées dédiant du temps en parallèle d'autres activités + une vingtaine de bénévoles à l'implication variable. Budget global de l'association en 2018 : 300 000 € environ.

**QPV = quartiers prioritaires de la politique de la ville* ***ZRR = zones de revitalisation rurale*

4. Plan de la thèse

Cette recherche vise donc à explorer la manière dont les pratiques d'accompagnement de projets citoyens contribuent au renouvellement des stratégies militantes : actent-elles l'extension de la raison néolibérale aux pratiques de participation politique ? Les dynamiques d'individualisation des engagements, d'autonomisation et de responsabilisation du citoyen qu'introduit la logique de projet sont-elles le signe d'une normalisation des modalités d'expression de la citoyenneté politique, de leur refonte dans le moule d'un néolibéralisme qui survalorise l'initiative personnelle, l'efficacité, la performance et la compétition comme condition du progrès social au risque d'annihiler toute autre compréhension du monde et de laisser les plus fragiles sur le bord du chemin ? Ou peut-elle être un support pour l'émergence de visions du monde alternatives et leur consolidation dans des pratiques concrètes ? La logique de projet peut-elle se défaire (et à quelles conditions) du stigmate du néocapitalisme auquel la critique anti-libérale l'a jusqu'à présent reléguée pour donner naissance à des « contre-conduites » et contribuer à une transformation sociale radicale ?

Ce questionnement exige, dans un premier temps, de mettre en lumière l'émergence de cette forme singulière de participation citoyenne consistant à « porter son propre projet » et la manière dont sa valorisation et la reconnaissance croissante dont elle fait l'objet introduit de nouvelles formes de gouvernement des conduites. C'est ce sur quoi s'attarde notre première partie.

Elle replace tout d'abord la figure du « citoyen par projet » dans sa dimension historique et synchronique. Il s'agit de comprendre comment cette forme d'engagement s'articule avec des représentations plus anciennes de la citoyenneté active, comment elle fait évoluer les significations associées à la démocratie mais également comment elle s'inscrit dans un contexte actuel qui valorise l'esprit d'initiative et les vertus civiques et pédagogiques du projet. Nous verrons que cette « citoyenneté par projets » contient les germes d'une *démocratie du faire* insistant sur la dimension productive et l'efficacité de l'action politique qui passe par une individualisation des engagements et un transfert de responsabilité de la collectivité au citoyen pris dans son individualité (Chapitre 1).

Ce premier chapitre confirme en outre le caractère processuel de la citoyenneté en soulignant l'évolution des représentations qui l'entourent et la coexistence, à terme, d'une diversité de significations. Il justifie ainsi notre intérêt pour les processus de « fabrication » du

citoyen par projet et le détour par l'analyse d'une action publique visant à « mettre les citoyens en mouvement » par l'incitation à développer des initiatives citoyennes autonomes sous la forme de « projets » solidaire, écologiques, démocratiques locaux : les « Fabriques d'initiatives citoyennes » (Chapitre 2). Le constat est alors celui d'un dispositif délégataire qui repose sur l'intervention d'associations locales, en charge de mettre en pratique cet accompagnement au développement d'initiatives autonomes. Le gouvernement des conduites participatives des individus-citoyens se double alors d'un gouvernement des conduites associatives qui cherche à transformer les pratiques militantes et professionnelles des associations pour les rallier à la cause de la citoyenneté par projets.

Cette analyse est fertile scientifiquement en ce qu'elle met à jour les dynamiques d'adhésion ou d'opposition qui apparaissent alors et la manière dont les acteurs reprennent à leur compte l'injonction à l'initiative citoyenne, rendant ou non effective cette figure singulière du « citoyen par projet » (Chapitre 3). Que ce soit par le retour à des formes plus classiques de participation citoyenne ou la critique des outils déployés pour faire valoir ce mode particulier de contribution à la vie collective, notre recherche fait alors état des limites et des difficultés rencontrées par la tentative étatique d'influer sur les comportements des citoyens par le biais des associations de jeunesse et d'éducation populaire.

Mais ce cheminement montre aussi des dynamiques d'adhésion, de la part des associations, à la logique du projet citoyen et une intention d'en exploiter les vertus pour réinventer les stratégies de transformation sociale à l'heure où les pratiques historiques semblent peiner à donner du souffle aux mobilisations citoyennes. Incitées par les pouvoirs publics ou de leur propre initiative, certaines associations entreprennent alors de créer de toute pièce des dispositifs d'accompagnement de projets citoyens et les mettent au cœur de leur projet associatif. C'est à ces démarches que la recherche s'est alors intéressée. Elle a cherché à comprendre les différentes formes que peut prendre ce gouvernement des conduites participatives et à qualifier l'orientation de cette *gouvernementalité* en identifiant la (ou les) rationalité(s) qui la sous-tende(nt) dans le but d'élaborer des préconisations pour le développement d'une pratique émancipatrice de l'accompagnement de projets citoyens. Elle a alors mis à jour la dimension instrumentale de la logique de projet en démontrant la pluralité des approches dont son accompagnement fait l'objet.

Comme le montre le cas de l'association Oxygène gérant un lieu de vie de quartier, les projets citoyens peuvent en effet être exploités à des fins de pacification sociale : ils visent à

renforcer les liens, la cohésion et sont ainsi sujets à des formes de régulation qui tendent à les domestiquer et à réduire leur portée transformatrice (Chapitre 4). Cette approche reste néanmoins porteuse d'une alternative au paradigme néolibéral en ce qu'elle émancipe l'initiative citoyenne de toute injonction à la performance, à l'efficacité économique et à la compétitivité vis-à-vis des autres projets, à l'inverse des incubateurs d'entreprises sociales vers lesquels l'enquête s'est par la suite tournée.

La pratique d'accompagnement déployée par ces derniers, illustrée par l'exemple du SenseCube, reflète l'importation des pratiques et des représentations managériales dans le champ de la citoyenneté politique. Elle confirme l'hypothèse selon laquelle la « citoyenneté par projets » traduit l'extension de la raison néolibérale aux pratiques de participation citoyenne en inscrivant les projets citoyens et leurs porteurs dans les normes de concurrence, de performance, de croissance et d'efficacité économique (Chapitre 5). Les incubateurs réhabilitent ainsi, en les moralisant, les logiques marchandes et concurrentielles et font perdurer le système social et économique actuel sans questionner les causes structurelles des problèmes qu'ils cherchent à résoudre. Ils contribuent ainsi, plus fortement encore que le premier cas étudié, à une forme d'alignement et de refonte des conduites participatives dans l'ordre social actuellement dominant, écartant ce faisant toute perspective de transformation sociale radicale.

Cette conclusion est toutefois mise à mal par l'identification d'une troisième approche, illustrée par les cas d'Anciela et de la Fabrik coopérative, et que nous avons qualifiée de « radicale-libertaire » en ce qu'elle s'appuie sur une critique radicale du fonctionnement social et économique actuel et s'attache à développer une pratique d'accompagnement de projets qui insiste sur les capacités créatrices, inventives des individus et un objectif de « réalisation de soi ». Ces associations tentent ainsi, non sans difficultés, de créer les conditions pour le développement de stratégies « interstitielles » de transformation sociale, c'est-à-dire des initiatives qui, à l'appui de modèles économiques pluriels et de contre-conduites de coopération, construisent par la pratique des alternatives à l'ordre néolibéral et aux modes d'organisation auxquels il donne naissance (Chapitre 6). Il ne s'agit pas ici de proposer une alternative politique « clé en main » mais de mettre les individus en capacité de résister aux injonctions de la performance, de la compétition ou de la croissance et d'inventer des manières alternatives de *faire*.

C'est à l'appui de ces études de cas, en les confrontant d'après la méthode des « monographies comparées » décrite dans cette introduction, que notre recherche aboutit à l'élaboration d'une feuille de route pour le développement de pratiques d'accompagnement de

projets citoyens contribuant à une transformation sociale radicale. Cette partie se clôt en effet sur une réflexion quant aux potentialités émancipatrices de cette approche singulière de la participation politique qu'est la citoyenneté par projets et aux conditions permettant d'échapper à sa récupération par la raison néolibérale (Chapitre 7). Elle met l'accent sur la manière dont les associations accompagnant les projets citoyens sont susceptibles de construire de nouvelles communautés militantes qui, tout en partageant un horizon politique commun, prennent en compte les velléités d'autonomie et de responsabilité des individus, contribuant davantage à l'*individuation* qu'à l'*individualisation* des engagements citoyens. Intégrant également les conclusions tirées dans la première partie de notre enquête, cette mise en perspective interroge aussi le rôle de l'État dans ce processus qui voit s'opérer un transfert des responsabilités politiques et contribue à alimenter la série de travaux qui s'intéressent à l'évolution actuelle des modalités d'intervention étatique.

Au travers de ces différentes études de cas, cette recherche apporte donc une réponse ambivalente à notre problématique en ce qu'elle souligne la dimension instrumentale du projet citoyen et la coexistence d'une diversité d'approches contribuant à des formes plus ou moins radicales (voire en aucun cas radicales) de transformation sociale. Face au constat que les approches néolibérales restent dominantes au vu des difficultés structurelles que connaissent les approches radicales-libertaires, elle entreprend de s'inscrire dans une perspective appliquée et de proposer des cadres de référence pour orienter la pratique des acteurs de terrain qui souhaiteraient développer des formes émancipatrices d'accompagnement de projets citoyens.

Parce qu'elle s'intéresse à un objet jusqu'à présent peu étudié et met en lumière des dynamiques nouvelles en matière de participation citoyenne, elle ouvre un certain nombre de perspectives, tant sur le plan académique que d'un point de vue opérationnel, sur lesquels nous reviendrons en conclusion.

PARTIE I.
CITOYENNETÉ PAR PROJETS ET GOUVERNEMENT DE LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE

Le concept de « citoyenneté active » connaît des usages différenciés dans le champ académique mais aussi, et principalement, dans les discours et la littérature élaborés par les acteurs et actrices de terrain. Malgré l'absence de définition unifiée, il est au cœur de notre compréhension de la démocratie, en ce qu'il suppose de participation à la vie de la cité, et constitue le *leitmotiv* d'un grand nombre de pratiques visant à former, éduquer ou encore accompagner les citoyens en ce sens. S'inspirant de l'exercice généalogique et typologique de Michael Schudson, cette partie entend contribuer à dessiner les contours de la citoyenneté active, comprendre l'évolution des représentations qui l'entourent et la manière dont elle influence les politiques publiques visant à encourager la participation citoyenne. Elle met en lumière l'émergence actuelle d'une forme singulière de participation à la vie de la cité consistant, pour les citoyens et citoyennes, à porter leur propre projet, de manière autonome, et dans le souci d'autrui et de son environnement. En ce que ce citoyen actif – que nous avons appelé « citoyen par projet » en référence aux travaux de Boltanski et Chiapello (1999) – a d'influence sur les normes sociales et juridiques qui structurent notre société, son action constitue un nouveau mode de participation démocratique qui redéfinit la teneur de la norme démocratique autour d'un impératif du *faire*.

Ces évolutions ne sont pas sans conséquence sur les pratiques des acteurs – publics ou privés – dont la vocation est d'inciter et d'encourager les citoyens à participer. La reconnaissance et la légitimité croissante de la « citoyenneté par projets » comme mode d'implication dans la vie de la cité génèrent en effet de nouvelles formes de gouvernement des conduites participatives. La configuration des dispositifs de démocratie participative ou les modalités de financement des acteurs privés qui contribuent à faire vivre la vie démocratique se trouvent en partie modifiées. Elles sont redéfinies au prisme de cette pratique émergente consistant, pour les citoyens, à faire preuve d'initiative en concevant et en développant, du début à la fin et par eux-mêmes, un projet améliorant les conditions de vie de tout ou partie de la population.

Les Fabriques d'initiative citoyenne (Fic) constituent un cas d'école en la matière. Ce dispositif, mis en place par l'État à la suite des attentats de janvier 2015, a en effet vocation à

soutenir des activités associatives visant à renforcer l'implication des citoyens dans la vie de la cité. Cela passe notamment par l'accompagnement des citoyens souhaitant initier et porter par eux-mêmes des projets. Les Fic cherchent ainsi à transformer les conduites participatives dans le sens d'une citoyenneté par projets.

Après avoir caractérisé la figure singulière du citoyen par projet dans une perspective historique (à la lumière des figures qui l'ont précédée) et synchronique (en la repositionnant dans les dynamiques de valorisation de l'initiative et de généralisation de la logique de projet à l'œuvre actuellement), nous nous appuierons sur le dispositif des Fic pour comprendre comment les pouvoirs publics s'appuient sur ces évolutions pour modifier leur mode d'intervention sur les conduites participatives. L'enquête nous conduit à identifier un certain nombre d'outils non coercitifs, incitatifs, mais aussi expressément intermédiés : l'intervention des pouvoirs publics pour « fabriquer » des citoyens par projet ne se fait pas de manière directe mais s'appuie sur l'implication d'associations qu'il s'agit de rallier à la cause. En devenant opératrices de cette tentative de gouvernement des conduites, elles sont alors elles-mêmes incitées à transformer la nature de leurs activités associatives, leurs pratiques, leurs postures professionnelles et ce faisant, leur compréhension de la citoyenneté et de la participation démocratique. La réception du dispositif par les associations concernées constitue alors la dernière question posée dans cette partie en ce qu'elle s'avère déterminante pour rendre effectives les transformations recherchées par le gouvernement des conduites et garantir sa réussite. L'exemple des Fic conduit alors à constater les impasses de ce type d'exercice impulsé par les pouvoirs publics.

Chapitre 1.
L'émergence du « citoyen par projet » comme figure renouvelée de la citoyenneté active.

Introduction

Le concept normatif de citoyenneté « active »

L'association des termes de citoyenneté et de démocratie est souvent admise comme allant de soi et les significations qui leur sont accolées sont régulièrement pensées ensemble sur les plans théorique et pratique[31]. La raison en est que le principe de citoyenneté a servi de fondement à la configuration de notre régime politique qui se veut et se dit démocratique. La démocratie est en effet une construction historique, aussi bien dans les institutions supposées lui donner corps que dans les représentations conceptuelles qui entendent la définir. Cette construction s'est faite, depuis la fin du XVIIIème siècle, autour de l'idée de « souveraineté du peuple », d'« auto-législation » ou d'« auto-détermination » (Colliot-Thélène, 2011). La figure du *citoyen* vient alors incarner cet idéal : elle se construit en réaction à la figure du *sujet* qui supposait la soumission (l'*assujettissement*) à une autorité arbitraire et contraignante dans un régime monarchique (Rosanvallon, 1992). C'est l'image d'individus autonomes, au sens castoriadien du terme, qui apparaît : des individus qui vivent d'après des règles qu'ils se sont eux-mêmes fixées et qu'ils ont le pouvoir de questionner et de faire évoluer – et non d'après des lois soi-disant universelles qui leur sont imposées par une autorité extérieure (Castoriadis, 1975). Ensemble, ils constituent la « cité » au sens de communauté politique indépendante. La participation des citoyens à l'élaboration et l'effectuation de ces règles apparaît alors comme un droit mais aussi comme un devoir. Elle est constitutive de la norme démocratique.

La conséquence d'une telle association conceptuelle est qu'elle tend à conférer à la citoyenneté un caractère nécessairement participatif, vidant de tout sens la notion de « citoyenneté active » au prétexte qu'il n'y aurait de citoyen que d'actif. C'est oublier que la figure du citoyen s'est avant tout construite comme un statut juridique égalitaire, qui acte la

[31] Voir à ce sujet le colloque international « Citoyenneté(s) et démocratie » du projet CitƐr (L'Europe et les frontières de la citoyenneté) organisé par le Centre Jean Bodin (Université d'Angers) et le CRHIA (Centre de recherches en histoire internationale et atlantique, Université de Nantes) les 6 et 7 Décembre 2018 à l'Université d'Angers.

participation comme un droit et non comme un devoir impératif – la tradition française a en effet conféré à la majorité des devoirs civiques un caractère volontaire – ni comme une réalité effective. Le concept de « citoyenneté active » vient alors différencier les citoyens qui exercent effectivement ce droit de participation de ceux qui ne l'exercent pas. L'émergence d'une pensée politique « participationniste », c'est-à-dire favorable à la participation au sein d'une communauté donnée, tend à conférer à cette distinction une dimension morale : le « bon » citoyen est « actif ». Il participe effectivement en exerçant ses devoirs de citoyen en même temps qu'il bénéficie de droits. Le « mauvais » citoyen est, quant à lui, « passif » : il bénéficie de droits sans contribuer, en contrepartie, à la vie de la cité.

Cette notion discriminante a fait une apparition éphémère en droit positif aux lendemains de la Révolution française : elle est mobilisée dans la Constitution de 1791 pour distinguer les citoyens dotés du droit de vote et les citoyens qui ne disposent pas de ce droit sur la base de divers critères, notamment censitaires. C'est ensuite bien davantage des usages empiriques de cette notion que l'on peut observer. L'idée d'une citoyenneté active se retrouve en effet dans les discours d'associations à visée éducative – notamment les mouvements issus de l'éducation populaire ou les organisations de jeunesse inspirées du scoutisme – qui entendent « former des citoyens actifs » (Vanhoenacker, 2017). Elle est également récurrente dans les politiques de promotion et d'incitation à la participation politique promues par les institutions européennes, dans sa version francophone ou anglophone (*active citizenship*). Elle réfère alors au « dialogue continu entre décideurs publics et société civile », qui s'instaure à travers les dispositifs institutionnels de démocratie participative, mais aussi à l'engagement solidaire spontané des individus[32]. La notion d'*active citizenship* apparaît également dans les travaux anglo-saxons portant sur la citoyenneté sociale pour analyser les ressorts des politiques d'activation à l'œuvre dans les pays occidentaux (Newman, Tonkens, 2011). L'anthropologie de la citoyenneté dressée par C. Neveu montre que cette notion est mobilisée dans le champ académique par les auteurs qui s'intéressent aux processus d'institution et d'effectuation de la citoyenneté (Neveu, 2005) sans pour autant faire l'objet d'une conceptualisation scientifique unifiée. Autrement dit, il n'y a pas *un* citoyen actif mais *des* citoyens actifs, s'incarnant dans différentes figures.

Ces dernières s'articulent en substance avec la norme démocratique, c'est-à-dire la forme et le degré de participation attendue des citoyens, dans un contexte où l'incarnation du principe d'auto-détermination fait débat. Les modalités de participation et le régime d'attribution des

[32] Voir par exemple la publication du Comité économique et social européen : « La citoyenneté active : pour une meilleure société européenne », European Economic and Social Committee, 2012.

responsabilités reconnus comme légitimes dans un système politique démocratique sont déterminantes dans la distinction qui s'opère entre citoyen « actif » ou « passif ». Ce chapitre rend compte de cette imbrication entre citoyenneté active et norme démocratique, toutes deux comprises dans une perspective dynamique. Il met en lumière trois figures historiques du citoyen actif (l'électeur, le citoyen engagé et l'ayant-droit) conduisant à l'émergence actuelle d'une quatrième : le porteur de projet. Cet exercice ne va pas sans nuances et considérations méthodologiques qui méritent d'être soulignées dans cette partie introductive.

Modéliser la citoyenneté : précautions méthodologiques

a. Une analyse croisée des représentations

L'ambition de ce chapitre est donc de modéliser la citoyenneté active à travers une mise en perspective historique des figures qui la caractérisent. Cette modélisation s'appuie sur une analyse des discours empiriques qui mobilisent et entourent la notion, à l'instar de ce qu'a pu réaliser Y. Déloye en analysant, sous un angle sociohistorique, les « représentations dominantes (ou tout du moins ayant vocation à l'être) de la citoyenneté, de son contenu et des attentes normatives qui pèsent sur ceux qui en bénéficient » (Déloye, 1994, p. 18). Ses travaux se concentrent néanmoins sur le contexte scolaire, dans sa globalité ou *via* les leçons d'instruction civique et morale, là où nous entreprenons de sortir de l'école pour aller voir comment la citoyenneté se pense et s'incarne dans d'autres espaces (autres services publics mais aussi le secteur associatif par exemple) et les discours d'autres acteurs que les pédagogues, instituteurs et bâtisseurs de l'école républicaine. Cet élargissement du spectre des représentations de la citoyenneté apparaît indispensable à une époque où la fonction d'éducation à la citoyenneté de l'école publique est *de facto* remise en question. En outre, l'analyse des représentations de la citoyenneté se double d'un regard sur l'évolution conséquente des significations associées à la démocratie. Il s'agit alors de retracer les interactions entre ces deux notions sur la base d'un certain nombre d'éléments (modalités de participation, communauté politique impliquée, régime de responsabilité, formes de l'autonomie…) qui configurent la norme démocratique.

Comme tous modèles, ces figures ont une portée simplificatrice en vue d'établir des catégories utiles à l'analyse (en l'occurrence, à la caractérisation de la figure nouvelle incarnée par le porteur de projet). En termes méthodologiques, cela suppose de s'extraire de toute définition figée de la citoyenneté, et *a fortiori* de la citoyenneté active, comme de la démocratie

et de prendre au sérieux les multiples approches adoptées dans les travaux académiques sur ce sujet, et ce bien qu'il soit parfois difficile d'établir une trame commune entre elles.

Cette démarche s'inspire de travaux de chercheurs tels que Michael Schudson qui dessine, dans son ouvrage *The Good Citizen : A History of American Civic Life*, les contours de quatre modèles de citoyenneté, associé chacun à une période de l'histoire de la démocratie états-unienne. Il expose de quelle façon les pratiques de leadership, les règles de suffrage, la structure et le rôle des organisations collectives, les sujets mis à l'agenda… ont influencé la manière de concevoir le rôle du citoyen et les modalités d'exercice de la citoyenneté. Son récit commence avec l'idée d'une « démocratie du consentement » (*democracy of assent*) qui, au XVIIIème siècle, laisse peu de place à la dissension et la non-conformité. Le « bon citoyen » a principalement pour rôle d'affirmer la légitimité de la classe dirigeante incarnée par les *founding fathers*. Le XIXème siècle a quant à lui été une ère de « participation de masse » (*mass participation*) permise par l'extension du suffrage et les revendications égalitaires à travers lesquelles les citoyens jouent un rôle plus central. Cette participation est facilitée mais aussi encadrée par les organisations partisanes locales qui se forment en parallèle. L'instauration de systèmes référendaires, le développement de canaux d'éducation et d'information plus généralisées donnent naissance à une troisième figure qui est celle du « citoyen informé » (*informed citizen*). Il étudie les questions de société, consulte des experts, exerce ses capacités de critique et de raisonnement… et se prononce, par le vote, indépendamment de toute influence partisane ou de toute préoccupation d'ordre personnel, dans un souci d'intérêt général. C'est enfin au cours du XXème siècle que l'action politique s'étend au-delà de la sphère strictement partisane et électorale pour donner naissance au « citoyen sentinelle » (*monitorial citizen*) qui se caractérise par une attitude de vigilance et de contrôle constante du monde politique et de la classe dirigeante.

Schudson s'appuie sur cette modélisation pour critiquer le caractère naïf et inopérant de la figure du citoyen informé et déconstruire les analyses qui s'y réfèrent pour démontrer l'amoindrissement de l'engagement citoyen et du sens civique aux États-Unis. À l'instar de Jacques Ion (2012) pour le contexte français, il défend au contraire l'idée que la pratique démocratique ne s'affaiblit pas mais évolue et que cette évolution va de pair avec la manière de comprendre la citoyenneté politique et de mesurer la participation. Ces deux auteurs renouvellent ainsi les catégories d'analyse et les indicateurs de la participation politique de manière à déceler des manifestations nouvelles, mais néanmoins pleines et entières, du sens

civique chez les individus. L'exercice auquel nous entreprenons de nous plier dans ce chapitre s'inscrit dans la lignée de ces travaux.

b. Un exercice généalogique

Il convient de rappeler par ailleurs que l'actualisation de la figure du citoyen actif doit être lue en termes d'enrichissement et non de succession. Il ne s'agit pas, comme la perspective chronologique pourrait le laisser penser, de circonscrire des modèles qui seraient apparus tour à tour, les uns après les autres, en faisant disparaître ceux qui les précédaient. À l'inverse, ces figures cohabitent avec les précédentes, s'imposant de manière plus ou moins prépondérante selon les contextes et les milieux où elles sont mobilisées. À l'instar des modèles de Schudson, chaque figure vient recouvrir (*overlay*) et non remplacer les précédentes. Si un modèle peut, ce faisant, contribuer à atténuer la visibilité et la légitimité d'un autre, il s'agit bien d'une coexistence, au sein d'une même société, mais aussi chez un même individu qui peut adopter différentes figures à un moment donné de sa vie ou successivement selon les périodes. Comme l'écrit Anicet Le Pors, « chaque période apporte un enrichissement des acquis antérieurs, mais peut aussi, contradictoirement, enregistrer des régressions » (Le Pors, 2011, p. 8).

Cette coexistence nous invite à adopter une approche généalogique et à interroger les relations de parenté entre l'une et l'autre de ces figures, à identifier des traits communs, des influences ou au contraire des réactions à partir desquelles se construisent les représentations. Cette généalogie entend ainsi contribuer à éclairer la notion de citoyenneté active à l'heure où l'élargissement permanent des significations associées à la citoyenneté et l'usage, en toute circonstance, du qualificatif de « citoyen » (atelier citoyen, café citoyen, rencontre citoyenne, action citoyenne, entreprise citoyenne, balade citoyenne…) peuvent conduire à vider de son sens originel cette « utopie créatrice » (Bachelier, Schnapper, 2000) et émancipatrice.

1. L'évolution de la norme démocratique à travers les figures du citoyen actif

Comprendre la réactualisation de la figure du citoyen actif qu'opère la figure du « porteur de projet » nécessite, dans un premier temps, d'identifier les figures qui l'ont précédée et les représentations qu'elles véhiculent. C'est l'objet de cette première partie qui distingue trois figures – l'électeur, le citoyen engagé et l'ayant droit – et analyse la norme démocratique ainsi que les conceptions de la responsabilité et de l'autonomie citoyenne qui les sous-tendent. Elle

élabore ainsi trois référentiels auxquels nous pourrons nous rapporter, dans un second temps, pour dessiner les contours de la figure du porteur de projet.

1.1. Le citoyen « électeur »

a. Voter

Les usages institutionnels de la citoyenneté active font apparaître une première figure : le citoyen « électeur » dont la participation passe par l'exercice du droit de vote. Si l'attribution de ce dernier aux seuls citoyens dits « actifs » en 1791 est restée éphémère, cette différenciation trouve encore des échos aujourd'hui. La direction de l'information légale et administrative (DILA), administration centrale des services du Premier Ministre, expose par exemple sur son site *vie-publique.fr* qu'« un citoyen peut choisir de participer (citoyen actif) ou non (citoyen passif) à la vie publique. Toutefois, un citoyen actif a un rôle essentiel à jouer, qui prend tout son sens avec l'exercice du droit de vote. C'est à ce moment que le citoyen apporte sa contribution majeure à la société. »[33]

L'analyse des discours médiatiques qui entourent les phénomènes d'abstention électorale souligne également l'association de l'électeur et du citoyen actif. Plus exactement, c'est au travers d'une qualification en négatif (qui fait ressortir que l'abstentionniste peut quand même être un citoyen actif) que cette figure se révèle. Les travaux de politistes comme Anne Muxel, par exemple, ont démontré que l'abstention pouvait dénoter un rapport critique à l'offre électorale voire au principe de la représentation. Ils montrent que « si l'abstention exprime pour certains un défaut d'intégration à la société, elle représente pour d'autres une forme de contestation politique revendiquée en tant que telle » (Muxel, 2003, p. 128). Cette lecture nourrit alors un certain nombre d'analyses empiriques qui pointent « le mythe du citoyen passif »[34] ou se demandent comment « être un citoyen actif même sans voter »[35]. La DILA expose également que « l'abstention électorale peut être le reflet d'une passivité ou d'une

[33] « Quels rôles un citoyen peut-il jouer dans la société ? », Direction de l'information légale et administrative, *vie-publique.fr*, 30 juin 2018, URL : www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/citoyen/citoyennete/definition/definir/quels-roles-citoyen-peut-il-jouer-societe.html [consulté le 10/11/2018]

[34] Rosanvallon Pierre, « Le mythe du citoyen passif », *Le Monde*, 19 juin 2004, URL : www.lemonde.fr/international/article/2004/06/19/le-mythe-du-citoyen-passif_369640_3210.html [consulté le 10/11/2018]

[35] *Des idées pour demain*, « Être un citoyen actif même sans voter », émission de radio animée par Valère Corréard, diffusée le 11 août 2018 sur France Inter, URL : www.franceinter.fr/emissions/des-idees-pour-demain/des-idees-pour-demain-11-aout-2018 [consulté le 10/11/2018]

négligence des citoyens […]. Mais elle peut au contraire revêtir un caractère actif et militant lorsque c'est un acte politique conscient et motivé. »[36] Ces affirmations expriment, en négatif, que le citoyen actif est en premier lieu un citoyen qui vote.

Cette figure du citoyen électeur s'est construite sur une représentation abstraite de la communauté politique. Le citoyen électeur est, en théorie, un « être sans qualités » détaché de toute appartenance culturelle, sociale ou religieuse, autre que citoyenne (Déloye, 1994, p. 26, p. 60 ; Neveu, 2003, p. 24 ; Carrel, Ion, Neveu, 2009, p. 12 ; Ion, 2012). L'exercice d'une souveraineté pleine et entière suppose qu'il s'extraie de toute pression normative émanant d'une institution extérieure qui fonctionnerait comme un « corps intermédiaire » entre l'État et les individus-citoyens (Rosanvallon, 1995, 2002). Cette lecture ouvre la voie à une critique de la citoyenneté qui, lorsqu'elle est octroyée, instituée « par le haut », agit comme un outil d'atténuation voire de négation des rapports de domination qui traversent le corps social et conduit, sous couvert d'universalisme, à une illusion d'égalité (Balibar, 1992, 2011 ; Neveu, 2003). L'individualisme politique empêcherait la constitution d'une conscience collective[37]. À cette critique, d'inspiration marxiste, s'ajoute celle de communautariens pour qui l'individu se construit toujours en référence à une culture, conduisant à une vision de la société multiculturelle (Helly, 1999) que le concept français de citoyenneté tend à occulter. La communauté politique de l'électeur entend, à l'inverse, transcender les particularismes (Jaffré, Schnapper, 2000), pour constituer un « grand tout national » (Rosanvallon, 2002).

Cette communauté politique s'avère par ailleurs être une communauté restreinte par les critères qui octroient à un individu le droit de voter ou non. Les débats récurrents et les combats militants pour l'extension du suffrage au cours des XIXème et XXème siècles ont mis à jour les limites que cette figure de l'électeur comporte. Le débat actuel sur l'ouverture du droit de vote des étrangers aux élections locales montre que la communauté politique de l'électeur reste restrictive, bien que son histoire soit celle d'un élargissement. Ces critères sont autant de limitations au droit à l'auto-détermination qui fonde la démocratie, renforçant ainsi le caractère paradoxal, pour ne pas dire non-démocratique, du régime politique de l'électeur.

---

[36] « Peut-on être citoyen et ne pas voter ? », Direction de l'information légale et administrative, *vie-publique.fr*, 30 juin 2018, URL : www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/citoyen/enjeux/crise-citoyennete/peut-on-etre-citoyen-ne-pas-voter.html [consulté le 10/11/2018]

[37] Yves Déloye s'inscrit en faux vis-à-vis de cette critique lorsqu'il souligne l'articulation qui est faite, par les pédagogues et moralistes républicains laïcs, entre l'individualisme politique, l'autonomie de la volonté individuelle et la construction d'un sentiment de responsabilité collective et d'un rapport aux autres à même d'intégrer l'individu citoyen dans la vie collective (Déloye, 1994 ; cf. *infra*).

b. Une souveraineté sans responsabilité

Autre caractéristique paradoxale, la figure de l'électeur repose sur une norme démocratique caractérisée par un « impératif représentatif » : la souveraineté des citoyens s'exprime par la nomination de représentants qui auront la charge d'élaborer les règles qui régissent la cité. L'auto-détermination passe par le bulletin de vote. La « démocratie représentative » s'impose alors comme forme admise et légitime d'un régime politique démocratique. Cette norme s'avère paradoxale puisque, comme le rappelle Bernard Manin (1995), les initiateurs du principe de représentation eux-mêmes refusaient à ce système politique la qualité de « démocratie »[38]. Il conduit à l'instauration d'une « forme politique dans laquelle une aristocratie élue au suffrage universel revendique pour elle seule la légitimité d'agir » (Blondiaux, 2008, p. 14). S'il nous apparaît nécessaire, dans un travail fondé sur les représentations et les significations qui entourent la démocratie, de conserver ce terme pour qualifier le régime politique qui émerge alors (tant il s'impose dans les usages sociaux, institutionnels et académiques), cela ne va pas sans pointer le caractère profondément élitiste et restrictif de cette forme contestée de démocratie.

La représentation repose en effet sur un principe de délégation qui fait porter la responsabilité de l'intérêt général et la légitimité de la décision aux représentants, alors délégataires de la souveraineté des citoyens. Les élus ont pour mission de faire des choix qui transcendent les intérêts particuliers d'individus ou de groupes sociaux, pour s'intéresser au bien-être et à l'intérêt de la société dans son ensemble. L'élu est le garant de l'intérêt général et le citoyen électeur « ordinaire » (c'est-à-dire non-élu) reste mû par ses intérêts particuliers. Ce régime d'imputation des responsabilités a des effets concrets sur les modalités de gouvernement de la cité. C'est lui qui préside à la réaction d'élus qui, face à des formes de contestation populaire, affirment que « la démocratie, ce n'est pas dans la rue » ou que « ce n'est pas la rue qui fait la loi »[39], réactualisant ainsi le discrédit porté à toute forme de démocratie directe. Il vient valider le caractère élitiste de la démocratie représentative.

---

[38] Voir la célèbre citation de Sieyès lors de son discours du 7 septembre 1789 à l'Assemblée nationale constituante : « Les citoyens qui se nomment des représentants renoncent et doivent renoncer à faire eux-mêmes la loi ; ils n'ont pas de volonté particulière à imposer. S'ils dictaient des volontés, la France ne serait plus cet État représentatif ; ce serait un État démocratique. Le peuple, je le répète, dans un pays qui n'est pas une démocratie (et la France ne saurait l'être), le peuple ne peut parler, ne peut agir que par ses représentants ».

[39] Rapportés exactement, ces propos font référence à des assertions récentes d'Emmanuel Macron en qualité de Président de la République, le 20 septembre 2018 sur CNN, et à ceux de François de Rugy, Ministre de la Transition écologique et solidaire, le 9 novembre 2018. Ils font néanmoins écho à un classique des discours politiques. Ils reprennent mot pour mot le

c. *L'autonomie individuelle et cognitive de l'électeur*

Sans légitimité à agir au nom de l'intérêt général, l'autonomie attendue de l'électeur est d'ordre cognitif. Il s'agit d'une autonomie de pensée (Déloye, 1994, p. 48-49) en vue notamment de garantir un choix éclairé lors des élections. L'avènement de l'individualisme politique comme symbole du progrès libéral lui donne également un caractère individuel. Elle doit s'exercer sans l'intermédiation de groupes sociaux, d'institutions ou d'organisations collectives susceptibles d'entraver l'« autonomie de la volonté » qui légitime le droit positif (Ranouil, 1980). La République entend garder avec les citoyens une relation directe et immédiate.

Le sacre de l'individu autonome suppose la mise en place d'instances de formation de ces premiers citoyens actifs que sont les électeurs. Elles s'incarnent dans une instruction rendue laïque et publique tout au long des XIXème et XXème siècles dans la perspective d'« établir entre les citoyens une égalité de fait et rendre réelle l'égalité politique reconnue par la loi. »[40] Les instituteurs laïcs, ou « hussards noirs de la République » d'après l'expression de Charles Péguy, sont alors les « agents activateurs » du citoyen électeur : par leur action d'instruction, ils dotent le citoyen de l'autonomie individuelle de pensée nécessaire pour voter et donc participer effectivement au gouvernement de la cité (Déloye, 1994, p. 122-123). La laïcisation de l'enseignement marque la volonté de l'émanciper des dogmes religieux. L'école publique vise par ailleurs à assurer l'indépendance intellectuelle vis-à-vis des notables et des familles (Bozec, 2014, p. 3). Cette mission inspire encore les enseignants d'aujourd'hui qui, pour une grande partie, revendiquent le but d'apprendre aux élèves à « penser par soi-même » en les affranchissant, par exemple, des « mauvaises » opinions parentales (racisme, intégrisme religieux…) (*ibid.*, p. 13). Les instituteurs sont aidés en cela par les mouvements d'éducation populaire, tels que la Ligue de l'enseignement, qui en appellent à l'initiative privée pour parfaire la formation des adolescents et des adultes et « munir le jeune homme trop tôt livré à lui-même,

---

discours de Manuel Valls, Premier ministre, le 8 juin 2016, en pleine contestation contre la loi Travail et l'usage de la procédure du 49.3, qui affirme qu'il « croi[t] dans la démocratie, mais la démocratie ce n'est pas la rue. La démocratie c'est le vote ! C'est la démocratie sociale dans l'entreprise ! ». En 2008, Nicolas Sarkozy affirmait : « « avec nous, la rue n'a jamais fait la loi dans la République française ». En 2003, Jean-Pierre Raffarin rappelait que « le Parlement doit décider, la rue doit défiler, mais ce n'est pas la rue qui gouverne ». On peut aussi ici faire référence à la « chienlit » de Georges Pompidou de Charles de Gaulle en mai 1968.

[40] Condorcet, Rapport et projet de décret sur l'organisation générale de l'instruction publique : présentés à l'Assemblée nationale, les 20 et 21 avril 1792, p. 2, Archive de la Bibliothèque Nationale de France mise en ligne le 15/10/2007, URL : https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k488703

des solides principes qui sont indispensables aux citoyens d'une démocratie »[41]. L'ambition des œuvres post et périscolaires qu'ils mettent en place est de « forme[r] des citoyens lucides, capables d'exercer leur droit de vote en toute conscience » (Dessertine, 2007, p. 304). Dans un système politique où l'autonomie des citoyens est essentiellement cognitive, les pratiques d'éducation à la citoyenneté tendent par ailleurs à être orientées vers la poursuite de la cohésion sociale, d'un « vivre ensemble » harmonieux entre les individus (Audigier, 1991, 1999, 2007 ; Déloye, 1994 ; Mc Andrew, Tessier, Bourgeault, 1997).

Cette autonomisation ou « activation » du citoyen ne va alors pas sans une tension persistante entre émancipation et conformisme. Les enseignants, soucieux de favoriser la construction d'une opinion libre et d'une posture critique à l'égard de discours extérieurs, interviennent en majorité de manière indirecte : ils ne sanctionnent pas ni ne contredisent explicitement mais questionnent, interpellent, suggèrent… Ce faisant, ils sont néanmoins porteurs d'une normativité et cherchent à transmettre certaines idées (anti-racistes, pro-Europe…) plutôt que d'autres (Bozec, 2014, p. 14). La pacification qui sous-tend la recherche de cohésion sociale suppose en outre d'inculquer aux individus des comportements et des attitudes conformes à ce qu'attend la société et laisse de côté la dimension conflictuelle des normes et des relations sociales (Audigier, 2007). Y. Déloye l'exprime quand il pointe l'objectif de « gouvernement de lui-même » que l'éducation morale vise :

> « Par ces formules, les auteurs [des manuels d'instruction civique] participent à l'élaboration du comportement civique. Ils fabriquent les conventions morales qui, bien que non juridiques, visent à contraindre les comportements des citoyens et à les obliger à un certain nombre de pratiques désormais qualifiées de civiques (le vote, la solidarité, la politesse…). Le respect de ces pratiques repose uniquement sur les incitations morales que la socialisation politique des citoyens est capable d'éveiller. » (Déloye, 1994, p. 120)

Cette critique se retrouve chez les adeptes de la pédagogie critique inspirée de Paulo Freire qui reprochent à l'instruction publique son attachement à la société d'ordre et son occultation des inégalités sociales et des processus de domination (Freire, 1971, 1974, 2006 ; Pereira, 2018). Si la forme que prend l'instruction révèle donc une vocation émancipatrice, son contenu cherche à transmettre une certaine vision du monde, des valeurs et des normes nécessaires, aux yeux des enseignants républicains, pour participer de manière harmonieuse au gouvernement de la cité. Elle comporte à ce titre une dimension de conformation des futurs citoyens électeurs.

[41] Cité par Dominique Dessertine (2007, p. 305) d'après Weill Georges, *Histoire de l'idée laïque en France*, Paris, Félix Alcan, 1929.

Les limites et critiques de la figure de l'électeur évoquées dans cette partie donnent une grille d'analyse pertinente pour analyser ce qui se joue dans l'émergence d'une deuxième figure : celle du citoyen engagé.

1.2. Le citoyen « engagé »

a. S'engager, participer, militer

L'analyse des discours d'acteurs qui investissent les questions de citoyenneté fait apparaître un deuxième usage du « citoyen actif » pour désigner les individus qui s'impliquent dans la vie et les actions d'organisations collectives cherchant à faire évoluer les normes sociales et juridiques. Le terme de « citoyenneté active » est alors mobilisé pour qualifier une forme de participation démocratique qui passe par l'engagement associatif, syndical, partisan… en parallèle des processus électoraux. C'est ainsi que le Comité économique et social européen définit le citoyen actif comme un individu qui joue « un rôle actif sur [son] lieu de travail, par exemple, mais aussi en prenant part à une organisation politique ou en soutenant une bonne cause » et qui « fai[t] preuve de solidarité à l'égard des autres », à travers le volontariat par exemple[42]. Cette acception du terme de « citoyenneté active » fait écho aux usages qui en sont fait par les mouvements de jeunesse issus du scoutisme (Vanhoenacker, 2017) ou les organismes de promotion du volontariat[43] ou du bénévolat[44]. La DILA les reprend également pour compléter la figure du citoyen électeur qu'elle présente dans ses documents en expliquant que « en dehors des élections, les citoyens peuvent également, de façon quotidienne, jouer un rôle important dans la société. Par exemple, ils peuvent adhérer à une association, un syndicat

[42] « La citoyenneté active : pour une meilleure société européenne », European Economic and Social Committee, 2012, p. 4-5.

[43] France Volontaires indique par exemple que « le volontariat participe de la construction d'une citoyenneté active ». David Lopez, directeur des relations internationales de la Ligue de l'enseignement et secrétaire général du Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire (Cnajep), soutient que « les volontaires peuvent être des contributeurs de la transformation sociale » et qu'ils « sont des éléments clés dans la promotion explicite ou implicite d'une citoyenneté active et globale » (Lopez, 2015).

[44] En 2015, France Bénévolat publie une tribune, soutenue par le Mouvement associatif, la Fonda et 40 associations membres, qui affiche que « donner du temps à une association, c'est devenir citoyen actif » et que « le fait associatif, par le "faire ensemble", est l'un des fondements de la « citoyenneté active » ». Voir « Une citoyenneté active », France Bénévolat, URL : https://www.francebenevolat.org/valeurs/citoyennete [consulté le 18/11/2018] et « L'engagement bénévole associatif pour une citoyenneté active », France Bénévolat, 19 mai 2015, URL : https://lemouvementassociatif.org/tribune-l-engagement-benevole-associatif-pour-une-citoyennete-active/ [consulté le 18/11/2018]

ou un parti politique et, ainsi, tenter de faire évoluer la société dans laquelle ils vivent, de venir en aide aux autres ou d'influencer la politique nationale »[45]. Elle mentionne le fait de s'engager dans un parti politique, d'adhérer à un syndicat, de participer à une association ou à des actions collectives et quotidiennes comme un des moyens d'actions pour prendre part à la vie démocratique aux côtés du droit de vote et du fait d'être élu[46].

Cette figure du citoyen actif va de pair avec la reconnaissance du rôle des « corps intermédiaires » en démocratie (Rosanvallon, 1998, 2002, 2004 ; Chanial, Laville, 2005 ; Rui, 2016) qui enrichit la norme démocratique d'un impératif pluraliste. En parallèle des manifestations de dénégation, les corps intermédiaires se voient valorisés comme faisant vivre une culture de la liberté par la multiplication des lieux d'expression et de pouvoir qu'ils permettent et les phénomènes de contrôle mutuel qu'ils génèrent. La liberté d'association et de réunion se constituent en fondamentaux de la démocratie et la vivacité de la « société civile » devient un critère d'évaluation de la « bonne santé démocratique » d'un État.

À titre d'exemple, l'« appui à la société civile » fait partie des moyens déployés par le Haut-Commissariat aux droits de l'homme (HCDH) de l'ONU pour « promouvoir une gouvernance démocratique » au sein des États[47]. Son Secrétariat général précise également que « la présence d'une société civile forte et libre d'agir est la marque de fabrique d'une démocratie stable et accomplie – où l'État et la société civile travaillent ensemble au service d'objectifs communs pour un avenir meilleur et où, dans le même temps, la société civile concourt à rappeler aux pouvoirs publics leurs responsabilités »[48]. Le Fonds des Nations Unies pour la démocratie (FNUD) a pour objectif de « soutenir la démocratie en renforçant le pouvoir d'action » et « la voix de la société civile »[49]. *A contrario*, l'exemple en négatif des critiques adressées aux gouvernements qui, lors de réformes, n'écoutent pas la « voix des manifestants » et tentent des « passages en force » de leur projet de loi illustrent cette légitimité accordée aux organisations collectives pour contribuer à l'élaboration des normes juridiques et sociales qui régissent la cité.

---

[45] « Quels rôles un citoyen peut-il jouer dans la société ? », Direction de l'information légale et administrative, *vie-publique.fr*, 30 juin 2018, URL : www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/citoyen/citoyennete/definition/definir/quels-roles-citoyen-peut-il-jouer-societe.html [consulté le 18/11/2018]

[46] « Le citoyen dans la cité », Direction de l'information légale et administrative, *vie-publique.fr*, URL : http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/citoyen [consulté le 18/11/2018]

[47] « La démocratie », Nation Unies, URL : http://www.un.org/fr/sections/issues-depth/democracy [consulté le 16/11/2018]

[48] *Ibid.*

[49] *Ibid.*

Les représentations qui entourent la démocratie évoluent donc pour intégrer l'engagement et l'expression au sein de mouvements sociaux ou d'organisations collectives, constitutifs de cette « société civile » indépendante des pouvoirs publics mais disposant de leviers pour influencer sur ses décisions et ses actions.

Cette compréhension de la citoyenneté active trouve ces origines dans l'associationnisme retravaillé par les idées libérales et démocratiques de la fin du XVIIIème siècle (Chanial, Laville, 2005). Mais c'est à partir de la seconde moitié du XIXème, avec la reconnaissance institutionnelle dont les corps intermédiaires font l'objet[50], que l'engagement collectif apparaît en France comme une forme légitime de participation et d'expression démocratique.

Ce « mouvement vers l'association », qui s'opère en parallèle du « mouvement vers l'individualisme » (Chanial, Laville, 2005, p. 48) caractéristique du citoyen électeur, donne naissance à une multiplicité de lieux d'effectuation de cette figure nouvelle du citoyen qu'est le citoyen engagé : syndicats, coopératives ou mutuelles, associations, partis politiques, auxquels s'ajoutent des groupes d'individus réunis de manière informelle, sans statut juridique particulier. Leur objectif est aussi bien de faire évoluer les normes juridiques (abrogation, amendement ou création de textes législatifs par les autorités en place ou prise de contrôle de l'appareil d'État afin d'édicter un nouvel ordre juridique) que d'influencer les normes sociales et les mentalités (par des campagnes de dénonciation, de sensibilisation ou l'adoption et la promotion de modes de vie alternatifs)[51].

La seconde moitié du XXème siècle a par ailleurs vu émerger des corps intermédiaires parmi les institutions publiques (collectivités locales dont la reconnaissance passe par des formes de décentralisation des pouvoirs) ou instituées par ces dernières (instances dites « de démocratie participative » – conseils de quartier, conseils citoyens, conseil du handicap, des jeunes, des seniors, des étrangers extra-communautaires… – composées d'habitants et associées par les institutions publiques à l'élaboration des politiques publiques à différents niveaux).

b. Les deux variantes du citoyen engagé

[50] Voir les textes législatifs de référence en la matière : la loi du 15 juillet 1850 sur les sociétés de secours mutuel, la loi Ollivier du 25 mai 1864 qui supprime le délit de coalition et de grève et la loi Waldeck-Rousseau du 21 mai 1884 qui autorise la création de syndicats professionnels ouvriers et patronaux ainsi que la loi relative au contrat d'association du 1er juillet 1901 qui donne naissance aux associations à but non lucratif et aux premiers partis politiques officiels.

[51] Voir à ce sujet, les analyses autour des « nouveaux mouvements sociaux » (NMS) dans la lignée des travaux d'Alain Touraine et repris par Erik Neveu dans sa *Sociologie des mouvements sociaux* (2015).

L'associationnisme a généré aussi bien des initiatives en phase avec les positions politiques et les choix des autorités en place et cherchant à les renforcer, que des initiatives contestataires, visant à les transformer en profondeur voire à les renverser. Le rôle de l'État en matière d'édiction des normes sociales et juridiques qui régissent la société imposent aux mouvements sociaux, qui entendent faire évoluer ces normes, de se positionner par rapport aux institutions publiques sur un spectre allant d'une logique de collaboration à une logique de contestation. Pour reprendre les termes d'Erik Olin Wright (2017), il leur impose de choisir entre une « stratégie de rupture », où les organisations collectives se constituent en force d'opposition radicale, potentiellement révolutionnaire, ou une « stratégie symbiotique », où elles collaborent de bon gré, dans une logique gagnant-gagnant avec les pouvoirs publics.

La figure du citoyen engagé connaît alors deux variantes en fonction des modalités d'intervention adoptées par l'organisation dans laquelle il s'implique : le citoyen « militant » – qui s'oppose, proteste, porte des revendications ou discrédite l'action des autorités en place auprès des autres citoyens ordinaires, tentant ce faisant de les rallier à sa cause – et le citoyen « participatif » – qui collabore avec les institutions publiques, adhère à tout ou partie de leurs positions et cherche à les compléter et les améliorer, contribuant ainsi à légitimer et enraciner leurs choix.

L'exemple des dispositifs institutionnels de participation citoyenne illustre cette ambivalence. Les analyses qui en sont faites par un certain nombre de sociologues révèlent en effet une diversité et une complémentarité des modes d'action adoptés par les individus et les groupes. D'une part, ces espaces sont critiqués en ce qu'ils participent d'une « déconflictualisation » des interventions et des enjeux. Ils peuvent constituer des tentatives de canalisation de la contestation en transformant des citoyens et des associations protestataires en partenaires des pouvoirs publics, impliqués dans la définition et la mise en place de la politique publique, et en captant les compétences des individus mobilisés (Bacqué, 2005 ; Nonjon, 2005 ; Nez, 2013 ; Carrel 2013). Parallèlement, un certain nombre de travaux pointent la capacité des individus et des groupes à se saisir des espaces institutionnels de participation pour formuler des revendications, interpeller les acteurs politiques ou faire valoir leurs droits (Blatrix, 2002 ; Barrault-Stella, 2013). Des protestations peuvent en effet émerger dans les arènes participatives institutionnalisées (au travers de prises de parole revendicatives, d'interpellations des acteurs institutionnels…) ou en dehors (manifestations, occupations, pétitions…). On observe alors une pluralité d'usages et une appropriation ambivalente des dispositifs institutionnels (Rui, Villechaise-Dupont, 2005 ; Goirand, 2013 ; Rui, 2016) : les acteurs individuels et collectifs

tentent de s'en saisir pour faire valoir leurs demandes mais peuvent s'en détourner et revenir à des actions protestataires externes lorsque ces dispositifs ne leur permettent pas de faire avancer les revendications qu'ils défendent.

En soulignant ces deux variantes, nous nous inscrivons dans la lignée d'une sociologie des mouvements sociaux qui intègre aux dynamiques militantes les logiques « symbiotiques », de négociation et de compromis, voire les formes de « militantisme institutionnel »[52] (où le combat se déplace de l'extérieur à l'intérieur de l'institution dont les positions sont combattues). Nous ne dépassons pas en revanche une analyse de la participation citoyenne qui la pense systématiquement en référence aux institutions en place et tend à limiter les choix stratégiques de toute entreprise politique à ces deux pôles du spectre que sont la contestation ou la collaboration, sans intégrer des formes « interstitielles » (Wright, 2017) ou « réciproquement autonomes » (Neveu, 2011, p. 187) d'activité citoyenne.

c. La tentation d'une responsabilité partagée

Le développement de ces engagements comme une forme légitime d'expression démocratique a fait évoluer la norme démocratique en introduisant un « impératif délibératif » (Blondiaux, Sintomer, 2002) qui va de pair avec la reconnaissance des vertus du pluralisme. Il implique pour les représentants de créer des espaces de dialogue avec les organisations collectives et les citoyens ordinaires qui les composent. Ces derniers sont alors amenés à mettre en place des procédures « visant à organiser les discussions entre les parties en présence » et « impliquer explicitement une pluralité d'acteurs, au-delà de ceux classiquement habilités à décider dans le cadre du gouvernement représentatif » (Blondiaux, Sintomer, 2002, p. 17-18). Cela marque une rupture significative avec la vision élitiste de la démocratie supposant une délégation de responsabilité à travers l'élection et le principe de représentation. L'impératif délibératif suggère en effet que la définition de l'intérêt général s'opère sur le mode du dialogue et de la confrontation (plus ou moins apaisée) de différents points de vue. La légitimité électorale du représentant se voit complétée de celles des citoyens ordinaires, fondée sur des « savoirs citoyens » allant de la raison ordinaire (associée aux savoirs d'usage et au bon sens) à l'expertise générée par un savoir professionnel diffus, la délégation de services publics ou le recours à la contre-expertise (Sintomer, 2008). Les organisations collectives, et les citoyens

[52] Voir à ce sujet : « Militantismes institutionnels », *Politix*, vol. 70, no. 2, 2005.

ordinaires qui s'y engagent, tiennent alors une part de responsabilité dans l'orientation des normes juridiques édictées et les normes sociales véhiculées.

Cette évolution est d'autant plus significative que la figure du citoyen engagé opère un élargissement de la communauté politique habilitée à participer. La légitimité « ordinaire » des savoirs citoyens est accordée bien au-delà du strict corps électoral soumis à des critères d'âge, de nationalité, de sexe ou de revenus. Un étranger peut ainsi intégrer ou créer une association et tenter, à travers elle, d'influencer les décisions publiques. Il est alors considéré comme un « citoyen actif », alors qu'il ne dispose pas du droit de voter aux élections ni du statut juridique de « citoyen français » en général. La figure du citoyen engagé est également susceptible de redonner une place aux attachements sociaux, culturels, territoriaux… des individus en en faisant une des bases d'effectuation de la citoyenneté (Carrel, Ion, Neveu, 2009, p. 12).

L'opérationnalité de ce régime de responsabilité partagée et élargie est néanmoins limitée lorsque celle-ci s'inscrit dans un contexte institutionnel qui demeure marqué par les logiques de représentation. L'impératif délibératif ne produit pas une « troisième voie » en matière de décision publique. Il se contente de réformer ses modalités de production, parfois de manière anecdotique, dans un système politique où la légitimité de la décision reste fondée sur l'élection par laquelle le citoyen confie au représentant tout ou partie de sa souveraineté (qu'il n'a pas confiée au membre du conseil de quartier par exemple) (Blondiaux, 2008). Par ailleurs, si un partage de responsabilités s'opère, dans une certaine mesure, avec les organisations collectives, la reproduction des processus représentatifs en leur sein (élection d'un président, d'un délégué ou secrétaire général… qui se fait porte-voix des revendications des membres) limite dans les faits la participation directe des citoyens engagés à l'élaboration des décisions publiques.

d. Les paradoxes d'une autonomie collective

Le citoyen engagé se caractérise par son appartenance à et son implication dans l'activité d'une organisation collective qui tente d'influer sur la définition des normes. Sa participation au gouvernement de la cité est donc intermédiée : elle s'opère par le biais de l'organisation à laquelle il est affilié (Ion, 2012). Cette affiliation suppose une adhésion affichée aux idées et positionnements adoptés par l'organisation au nom du collectif. Le citoyen engagé n'est pas ici un individu isolé porteur d'une vision et d'une volonté propres mais une partie d'un tout plus vaste dans lequel se crée une vision et une volonté collective. Si des formes d'autonomie individuelle peuvent prendre place en interne, au sein des organisations, c'est au travers d'une dynamique collective que l'autonomie du citoyen engagé s'exprime dans l'espace public. Il est

autonome à partir du moment où l'organisation dans laquelle il s'implique est autonome, aussi bien dans sa pensée que dans son action.

Cette compréhension de l'autonomie se rapproche de la manière dont la notion a été conceptualisée par tout un pan de la pensée politique se réclamant de « l'autonomie ouvrière », qui trouve son origine dans l'anarcho-syndicalisme du XIXème siècle et s'incarne aujourd'hui dans l'existence d'un « mouvement autonome » inspiré des travaux de Toni Negri, Félix Guattari ou encore Michel Foucault. L'autonomie est définie comme une autonomie organisationnelle d'un collectif ou d'une forme de collectif (parti, syndicat…) vis-à-vis d'un autre et vis-à-vis de l'État (Daguzan, 2010, p.22). Dans ses formes les plus radicales, les tenants de l'autonomie revendiquent une action qui prend place en dehors de toute structure institutionnelle, révélant alors un rapport complexe à l'organisation et la difficulté à articuler les exigences de l'action collective et la construction individuelle d'une pensée critique.

L'autonomie collective suppose en effet un « façonnage institutionnel » (Agrikoliansky, Fillieule, Sommier, 2010) c'est-à-dire un partage, par l'ensemble de ses membres, de la culture politique et du répertoire d'actions propres à l'organisation et que le citoyen engagé se doit de maîtriser pour être intégré et intervenir au nom de l'organisation. Elle requiert aussi des connaissances techniques spécifiques sur les problématiques que l'organisation investit et des compétences pratiques plus vastes que celles nécessaires pour l'activité de l'électeur : savoir parler en public, monter en généralité et prononcer des discours orientés vers l'intérêt général, animer une réunion, gérer une négociation entre des intérêts divergents… (Talpin, 2010, p. 95). L'intégration par le citoyen engagé de ces valeurs, savoirs et savoir-faire spécifiques est un préalable à sa participation effective (Lamy, 2018, p. 16), son « activation ». Elle passe par des processus d'apprentissage formels (stages de formation, système de tutorat / binôme avec un membre plus expérimenté…) mais aussi par des canaux informels (temps conviviaux, trajets…) où se transmettent des conseils et informations officieuses et s'opèrent des phénomènes de mimétisme.

Les agents de cette activation sont alors les leaders et les membres expérimentés de l'organisation (Lahire, 2002 ; Hamidi, 2006, 2010 ; Mathieu, 2010 ; Agrikoliansky, Fillieule, Sommier, 2010 ; Barrault-Stella, 2014 ; Argibay, 2014 ; Hamelin, Lamy, Willemez, 2018). Dans certaines organisations, cette fonction est structurée autour d'un poste de chargé de mobilisation, de recrutement, d'animation du réseau (des adhérents, des militants, des bénévoles…). Dans le champ de la démocratie participative, l'émergence des chargés de mission démocratie locale ou des coordinateurs de conseils de quartier répond à cette volonté

d'activer les citoyens en les mobilisant et en facilitant leur implication dans les instances mises en place par les institutions publiques (Nonjon, 2005, 2012 ; Mazeaud, Nonjon, 2015, 2018).

Le caractère collectif de l'autonomie qu'ils produisent pose question en ce qu'il suppose une adhésion des individus à des règles de fonctionnement, des modalités d'action et des positionnements politiques préalablement établis par d'autres. Si la fonction de formation politique des organisations collectives a pour but de permettre à ses membres de développer un regard critique sur le monde qui les entoure, ces apprentissages passent par le filtre culturel et idéologique d'une organisation politiquement et historiquement située. Les écarts de forme ou de fond entre les positions portées collectivement et celles exprimées par des membres individuellement ou des groupes minoritaires sont sanctionnées. Ils génèrent des dissidences et des scissions à l'origine d'une nouvelle organisation avec ses propres processus de « façonnage institutionnel ».

Un second paradoxe apparaît lorsqu'on concentre l'analyse sur les postes dédiés à l'activation des citoyens engagés au sein des institutions publiques. Leur proximité et leur lien hiérarchique avec l'institution en question crée en effet des formes de suspicion quant à leur volonté réelle et leur possibilité effective de renforcer des capacités cognitives et opérationnelles critiques et contestataires des groupes qu'ils mobilisent vis-à-vis de l'institution qui les emploie. Cette méfiance s'étend aux structures privées – associations ou agences de conseil – auxquelles ils délèguent leur mission. Elles interviennent en effet en tant que prestataires, payées par l'institution publique et donc potentiellement soumises à ses directives selon le principe largement répandu du « qui paie commande ». Les agents activateurs du citoyen engagé n'échappent donc pas à la tension entre objectif émancipateur et risque de formatage observée chez les instituteurs.

Ce lien entre agents activateurs et institutions publiques, à l'origine d'analyses critiques et de postures méfiantes vis-à-vis de la vocation émancipatrice, se retrouve dans l'incarnation d'une troisième figure : celle de l'ayant-droit.

1.3. Le citoyen « ayant-droit »

a. L'activation des droits sociaux

Le XXème siècle a vu progresser l'idée que, pour être effective, la citoyenneté politique devait être complétée d'une « citoyenneté sociale », c'est-à-dire du « fait de pouvoir disposer d'un minimum de ressources et de droits indispensables pour s'assurer une certaine

indépendance sociale » et pour que « l'ensemble des individus-citoyens [puissent] pleinement exercer leurs fonctions politiques » (Castel, 2008, p. 135). L'indigence, la pauvreté impliquent des contraintes matérielles et des freins psychologiques qui sont autant d'obstacles à la participation électorale ou à l'engagement au sein d'organisations collectives. Assurer au citoyen un « socle de ressources » lui permet d'être « maître de ses choix », d'« entrer dans un système d'échanges réciproques, pouvoir nouer des relations d'interdépendance et ne pas rester pris dans des rapports unilatéraux de sujétion » (*ibid.*). En donnant *droit à*, la citoyenneté sociale a donc partie liée avec l'idéal démocratique de l'auto-détermination. Elle donne naissance à un État-providence qui se structure dès le XIXème siècle, à partir d'initiatives privées solidaristes, puis tout au long du XXème siècle avec un moment fort en 1945 qui a vu la sécurité sociale prise en charge par l'État.

À l'instar des droits politiques, les droits sociaux entretiennent un rapport ambigu aux devoirs qui leur sont corollaires. Prenons l'exemple du travail. Le droit au travail est affirmé dans les Constitutions françaises successives depuis 1848. Il est repris dans la Constitution actuellement en vigueur de 1958 ainsi que dans la Déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par l'Assemblée générale des Nations-Unies en 1948. Il suppose, pour les pouvoirs publics, une obligation de moyens, c'est-à-dire la charge de créer les conditions permettant à chacun d'exercer une activité au nom de l'idée que le travail participe de la dignité de l'être humain. Toutefois, dans un État-providence où les prestations de sécurité sociale sont financées à partir des revenus générés par le travail, le travailleur contribue au bon fonctionnement de la société, à l'amélioration des conditions de vie pour toutes et tous et à la cohésion sociale. Travailler devient alors un devoir civique et la norme sociale fait peser sur les individus qui ne travaillent pas le poids d'être une charge pour la société. C'est ainsi que se construit la figure de l'« assisté ».

Cette ambivalence éclaire le « retournement de la dette sociale » décrit par les sociologues des politiques sociales qui observent un basculement du régime de redevabilité depuis la fin du XXème siècle. La « dette originelle collective entre citoyens [où c'est la société qui a pour devoir d'être solidaire envers tout citoyen] s'est retournée, et ce qui est devenu premier est le devoir de chaque individu envers la société » (Astier, 2008, p. 2). Avec ce basculement, c'est la figure du citoyen comme ayant-droit qui évolue : du simple bénéficiaire (passif) d'une aide légitimée par la reconnaissance sociale et institutionnelle de droits sociaux profitables à tous, le « bon » citoyen devient un individu actif dans la recherche d'un travail lui permettant de contribuer en retour au bon fonctionnement de la sécurité sociale. La mobilisation des individus et la

contrepartie deviennent des éléments constitutifs d'une citoyenneté sociale active (Astier, 2008, p. 8). L'activité (ou *a minima* le souci et la recherche effective d'activité) constitue un critère de plus en plus prégnant pour estimer le fait d'avoir *droit à*, juger de la qualité d'ayant-droit d'un individu. La passivité est sanctionnée : les individus considérés comme des « assistés » se voient moralement dénier le droit à bénéficier des prestations sociales garantissant un minimum de subsistance et d'indépendance sociale.

Ce retournement se traduit dans le droit positif par une tendance à l'« activation » des politiques et dispositifs d'intervention sociale. L'émergence d'un « État social actif » passe par des dispositifs incitatifs voire par le conditionnement du versement d'une prestation à une attitude active du bénéficiaire (recherche effective d'emploi, formation…) pour sortir de sa situation de dépendance. Il s'agit là d'une « préoccupation commune à tous les dispositifs mis en place depuis la création du RMI[53] : comment relier les populations prises en charge au monde économique ? L'accent, de plus en plus, a porté sur l'incitation [au travail] des « bénéficiaires », au détriment de la référence à un droit inconditionnel » (Duvoux, 2009, p. 227). La dimension « active » de la citoyenneté sociale fait alors écho à la définition que la discipline économique donne au terme « actif », à savoir une personne qui occupe ou prétend à occuper un emploi et fournit ainsi la main d'œuvre nécessaire aux activités de production.

L'introduction de la recherche d'activité dans les dispositifs qui donnent corps à la citoyenneté sociale justifie la prise en compte de cette dernière dans notre exercice généalogique, alors même que ses ressorts diffèrent en grande partie de ceux de la citoyenneté politique. Les liens conceptuels entre citoyenneté sociale et politique se limitent en effet le plus souvent à une lecture de la citoyenneté en termes de droits et de devoirs ou au constat du rapport de causalité dressé par Robert Castel (cf. *supra).* Il est alors difficile d'établir des ponts et des comparaisons entre les représentations qu'elles font émerger. Toutefois, l'activation des politiques sociales fait figure de nouveau paradigme (Cassiers, Pochet, Vielle, 2005 ; Newman, Tonkens, 2011) et véhicule à ce titre un ensemble de représentations qui réactualisent la signification de termes tels que « autonomie », « projet », « responsabilité », « choix », « accompagnement »… Le renouvellement des logiques qui structurent la citoyenneté sociale s'accompagnent donc de références et de constructions terminologiques susceptibles d'alimenter la caractérisation de la « citoyenneté par projets » que nous entreprenons dans la suite de ce chapitre.

[53] Revenu Minimum d'Insertion

b. La responsabilisation de l'ayant-droit

La citoyenneté sociale repose sur un impératif solidaire qui enrichit la norme démocratique d'une exigence de justice sociale. Si la construction de la figure de l'ayant-droit s'est faite à partir de critères (revenus, âge, sexe…) justifiant une prise en charge sociale et l'attribution d'aides, la contribution à la sécurité sociale est l'affaire de tous et chacun peut tour à tour en bénéficier à différents moments de sa vie. L'activation tend cependant à réduire le spectre de la communauté concernée puisqu'elle réactualise la figure de l'ayant-droit en excluant les individus qui répondent aux caractéristiques des « assistés » ou des « profiteurs ». La passivité de ces derniers, leur maintien dans la dépendance sociale sans contrepartie, apparaît comme une « rupture de la loyauté citoyenne » (Duvoux, 2009, p. 3) qui justifient qu'ils soient privés de droits sociaux.

Cette réactualisation reconfigure également le régime de responsabilité que suppose la figure de l'ayant-droit. Les « nouvelles règles du social » identifiées par Isabelle Astier font apparaître, à l'appui des travaux de Marcel Gauchet, deux grandes périodes : « la première, une longue phase de déresponsabilisation, va commencer avec les premières décennies du XIXème siècle pour culminer dans les années 1960 ; la seconde phase, des années 1970 à nos jours, va au contraire être une période de re-responsabilisation » (Astier, 2008, p. 163). La critique sociologique du déterminisme social et la critique psychologique, questionnant la réalité du pouvoir des individus sur leurs actes, ont alimenté une philosophie d'intervention sociale basée sur l'idée que les bénéficiaires n'étaient pas responsables de leur situation. La responsabilité se porte sur la société vis-à-vis d'individus auxquels elle doit donner les moyens de se conformer à des normes sociales qui leur sont extérieures. Le nouveau paradigme qui sous-tend l'activation redistribue les responsabilités entre individuel et collectif, non pas nécessairement en faisant porter aux individus la responsabilité de leur situation[54], mais essentiellement, en les rendant

[54] Les travaux d'Isabelle Astier affinent la critique portée à la rhétorique de l'exclusion qui postule que « l'exclusion […] demeure toujours en résonance avec les propriétés négatives attachées à ceux qui en sont les victimes » et axe la critique sociale sur la responsabilité de la personne en écartant toute cause liée à un système social asymétrique et à l'exploitation par d'autres acteurs (Boltanski, Chiapello, p. 435). Les politiques d'activation résulteraient alors de cette vision. Astier montre toutefois, dans sa sociologie des travailleurs sociaux, que ces professionnels « ne sont pas à proprement parler porteurs d'une éthique de la responsabilité individuelle. Ils ne considèrent pas que les [individus] dont ils s'occupent soient responsables de la situation dans laquelle ils sont » (Astier, 2008, p. 11). Elle pointe au contraire à quel point « les acteurs sociaux ont appris à penser en termes sociologiques. Ils connaissent le poids des déterminismes sociaux, les conséquences des inégalités sociales, ils pensent que les classes sociales existent, ils ont parfois pour certains d'entre eux eu des carrières délinquantes et ont expérimenté à leurs dépens que la déviance est la conséquence d'une désignation sociale, ils savent qu'on ne devient pas SDF par hasard, que le chômeur est sans emploi pour des raisons économiques » (*ibid.*, p.163). Ils contribuent néanmoins au transfert de

responsables des solutions pour la faire évoluer (*ibid.*, p. 11-12). L'indemnisation est articulée à la promotion de comportements responsables répondant à l'idéal du citoyen actif qui s'auto-détermine en faisant ses propres choix, en étant « entrepreneur de sa vie », en traduisant sa volonté d'indépendance en actions concrètes.

c. L'injonction à l'autonomie de l'ayant-droit

L'effectuation des droits sociaux est l'affaire des travailleurs sociaux qui facilitent l'accès aux prestations des personnes habilitées à en bénéficier. Leur intervention garantit aux individus une autonomie financière et d'action (autonomie pratique) leur permettant d'exister sans « être dans une relation unilatérale de sujétion à l'égard d'autrui » créée par la « dépendance immédiate de besoin » (Castel, 2008, p. 135). Cette fonction d'autonomisation des citoyens ayant-droit s'est construite, en France, d'après une logique individuelle que traduit la méthode du *case-work*. Il s'agit d'établir une sorte de « colloque singulier », une relation interpersonnelle entre le travailleur social et le bénéficiaire permettant au premier de développer une connaissance fine des besoins et du vécu particulier du second. Le travailleur social s'appuie alors sur cette connaissance pour aider l'ayant-droit à identifier des solutions adaptées à ses ressources et ses capacités en vue de son intégration au milieu social (Dulau, Guessard, 2001, p. 98).

Cette approche individuelle de l'autonomie fait l'objet d'une critique, aussi bien de la part d'intellectuels extérieurs au champ social que des praticiens eux-mêmes, et qui a partie liée avec la dénonciation de la fonction de normalisation et de contrôle social attachée, selon ses détracteurs, à la pratique du travail social. À partir des années 1960-1970, émerge en effet toute une littérature qui voit dans les travailleurs sociaux des « agents en mission de la classe dominante » et pointe « une sorte de malaise parce qu'ils sont en train de prendre conscience du fait qu'ils contribuent la plupart du temps implicitement et sans le vouloir au maintien de l'ordre » (Blum, 2002, p. 88, p. 92). Cette critique inspirée des travaux de Jacques Donzelot (1977) ou Jeannine Verdès-Leroux (1978) se retrouve aujourd'hui dans les (faibles) dénonciations de la centralité des logiques d'*insertion* sociale et professionnelle qui exigent des individus qu'ils se conforment à des exigences hétéronomes, formulées et imposées par les

---

responsabilité qu'opèrent les logiques d'activation en transmettant l'idée que « seule « la volonté de s'en sortir » paiera » (*ibid.*, p. 12) qui fait porter sur les individus la responsabilité des solutions, et en adoptant une attitude consistant à « faire comme si » la personne était responsable de sa situation au nom de sa dignité et pour ne pas l'enfermer dans un statut d'inapte ou d'insensé (*ibid.*, p. 163).

employeurs. L'approche individuelle freine ainsi la constitution d'une conscience collective des dysfonctionnements systémiques susceptible de générer une remise en question radicale de l'ordre social et la formulation d'un modèle de société alternatif. Elle comporte une dimension moralisatrice qui fait écho à la tension entre émancipation et formatage qui traversent l'ensemble des agents activateurs de la citoyenneté.

Cette tension perdure dans les « nouvelles règles du social » pointées par Isabelle Astier qui mettent la notion d'« accompagnement » au cœur de la pratique des travailleurs sociaux. En effet, si l'accompagnement consiste en une activation « douce », c'est-à-dire fondée sur le consentement et l'adhésion des bénéficiaires, cette pratique n'en est pas moins exempte de tentatives de contrôle social par la transmission de normes et de codes extérieures aux individus. L'accompagnement mobilise la rhétorique de l'autoréalisation et suppose l'usage d'outils manifestant la libre volonté des bénéficiaires (comme le « contrat » dans lequel est inscrit le « projet personnalisé »). Il se distingue ainsi des logiques coercitives et « dures » d'activation incarnées par le *workfare* anglo-saxon : il ne s'agit pas de contraindre le bénéficiaire à adopter tel ou tel comportement, mais de l'aider à « trouve[r] en lui-même les raisons d'adhérer à la société […], les formuler à partir de sa propre expérience et trajectoire biographique » (Astier, 2008, p. 12).

L'autonomie devient alors un objectif explicite et généralisé du travail social. L'institution qui les emploie exige des travailleurs sociaux qu'ils rendent les bénéficiaires autonomes, capables de décider et d'agir par eux-mêmes. Ces derniers l'intègrent et la répercutent sur les bénéficiaires faisant de l'autonomie une véritable « injonction » qui s'impose aux bénéficiaires qui y adhèrent comme à ceux qui la rejettent (Duvoux, 2009). L'autonomie devient alors une nouvelle norme sociale, un nouvel impératif supposant une « discipline » spécifique que l'on peut qualifier d'« autodiscipline » (Ehrenberg, 2004, 2016) ou d'« autocontrôle » (Boltanski, Chiapello, 1999), c'est-à-dire une capacité à se motiver soi-même à agir, à laquelle le travailleur social a pour fonction de former.

Bien que le consentement soit central, la pratique de l'accompagnement consiste donc en une forme de « régulation » ou de « gouvernement des conduites », c'est-à-dire d'une tentative d'orientation des comportements individuels, au nom de l'intérêt collectif, par les pouvoirs publics (Dubuisson-Quellier, 2016). Simon Cottin-Marx parle à ce titre de « gouvernement par l'accompagnement » en identifiant des logiques similaires dans la mise en œuvre du DLA[55]

[55] Dispositif Local d'Accompagnement

auprès des associations employeuses. Les pratiques d'accompagnement déployées sont en effet venues conformer les associations à des pratiques managériales fondées sur la marchandisation et la rentabilité des services sociaux au nom d'une croyance dans les vertus de l'emploi (Cottin-Marx, 2016). Les travailleurs sociaux du XXIème siècle sont alors des « » entrepreneurs de morale » […] qui ne cherchent pas systématiquement à convertir et transformer radicalement les personnes, mais plutôt à les accompagner dans l'élaboration d'un projet professionnel ou personnel, afin d'absorber certaines normes sociales » (Astier, 2008, p. 12).

Ces trois figures du citoyen actif mettent en lumière des représentations et des significations spécifiques attribuées aux notions de démocratie, de responsabilité ou d'autonomie, dans une perspective dynamique. Elles font apparaître des agents et des pratiques d'activation différenciées mais unifiées par une tension récurrente entre un objectif d'émancipation des individus et leur inscription dans des cultures politiques, des normes et des visions du monde qu'ils cherchent à transmettre au nom de la justice sociale et de l'intérêt collectif. Ces figures, qui persistent et cohabitent aujourd'hui, influent sur les représentations et les pratiques qui marquent l'avènement du « citoyen par projet » comme figure réactualisée du citoyen actif.

2. La réactualisation du citoyen actif à travers la figure du « porteur de projet »

Cette deuxième partie entreprend de mettre en lumière une figure émergente du citoyen actif : le « porteur de projet » ou, pour reprendre une terminologie inspirée des travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello, le « citoyen par projet ». La généalogie de cette figure ne saurait être complète sans la replacer dans un contexte plus large de généralisation de la logique de projet qui structure de manière croissante la société française. Nous reviendrons donc dans un premier temps sur les prémisses et les interprétations de cette « mise en projet » des dynamiques sociales avant d'étudier plus en détails la figure naissante du citoyen par projet et la généalogie des pratiques d'accompagnement qui lui donnent corps.

2.1. Le projet, une « nouvelle raison du monde » ?

a. L'émergence de la « cité par projets »

L'analyse la plus aboutie de la généralisation de la logique de projet dans les pratiques et représentations sociales se trouve dans les travaux de L. Boltanski et E. Chiapello qui lui donnent une valeur quasi paradigmatique en la mettant au centre du modèle de *cité*[56] qu'ils construisent dans le *Nouvel esprit du capitalisme*. Ils mettent en lumière l'émergence d'un « monde connexionniste » dont l'imaginaire et le fonctionnement font appel à la métaphore du réseau : les êtres ont pour préoccupation de se connecter aux autres, d'entrer en relation, de faire des liens… Le « projet » constitue alors le point nodal : il est « l'occasion et le prétexte de la connexion » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 157). Il est un espace de rencontre qui rend le réseau opérationnel et lui permet de s'étendre. Ce lien organique entre les projets et le réseau amène les auteurs à qualifier l'idéal véhiculé par la logique connexionniste de *cité par projets*.

Dans cette *cité*, la participation à des projets et la mobilité (capacité de passer d'un projet à l'autre) sont valorisées. Ce sont des éléments constitutifs de la normativité du monde connexionniste, des « principes de jugement et de hiérarchie des êtres » : « dans une cité par projets, l'équivalent général, ce à quoi se mesure la grandeur des personnes et des choses, est *l'activité* […] L'activité vise à générer des *projets* ou à s'intégrer à des projets initiés par d'autres. […] La vie est conçue comme une succession de projets, d'autant plus valables qu'ils sont plus différents les uns des autres » (*ibid.*, p. 165-166). Les « grands » (ceux qui sont considérés comme supérieurs, comme valant plus que les autres – les « petits » – en ce qu'ils incarnent fortement les valeurs de la *cité*) sont alors les personnes qui « savent travailler en projet, que ce soit en tant que leader ou en tant que simple contributeur » (*ibid.*, p. 142).

Cette norme est identifiée par L. Boltanski et E. Chiapello dans la littérature de management, donnant naissance au modèle de l'entreprise « en réseau », mais les valeurs et les représentations qui la caractérisent tendent à se propager à l'ensemble de la société. L. Boltanski et E. Chiapello signalent en effet que « l'un des aspects les plus marquants concernant l'émergence de ce nouveau système de valeurs […] est bien que ce phénomène ne se limite en rien au domaine de la gestion ni même à la sphère des entreprises. Différents indices suggèrent, au contraire, que la métaphore du réseau tend progressivement à prendre en charge une nouvelle représentation générale des sociétés » (*ibid.*, p. 207). Parallèlement, le champ académique a vu

[56] Nous distinguons ici la *cité* au sens de Luc Boltanski et Eve Chiapello, reprise des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, qui se définit comme un « modèle illustrant une logique de justification, le genre d'opérations auxquelles, au cours des disputes qui les opposent, se livrent les acteurs lorsqu'ils sont confrontés à un impératif de justification » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 63) ; et l'usage plus courant, d'inspiration aristotélicienne, de la « cité » comme communauté politique indépendante. L'usage de la première acception est indiqué par l'emploi de l'italique. La deuxième acception est plus fréquente dans ce chapitre en ce qu'elle constitue l'espace dans lequel s'exerce la participation du citoyen actif.

apparaître, au cours de ces quinze dernières années, un certain nombre d'analyses portant sur cette « mise en projet » des dynamiques sociales. La *notion* de projet était mobilisée antérieurement dans des travaux scientifiques, de manière plus ou moins intense selon les disciplines (Boutinet, 2012, p. 129-167), mais la nouveauté ici est de chercher à comprendre ce que la *logique* de projet fait aux pratiques des acteurs, d'en retracer la genèse et d'appréhender ses effets dans des secteurs d'activité spécifiques. On peut ainsi identifier des phénomènes de « mise en projet » dans les champs de l'urbanisme, de l'éducation, de l'action sanitaire et sociale, de la culture, de la politique… Le projet apparait alors comme une « nouvelle raison du monde » (Dardot, Laval, 2009), un mode de justification et d'organisation qui traverse la société dans son ensemble.

Cette nouvelle configuration idéologique articule les notions d'autonomie, d'engagement, d'initiative ou de responsabilité. À l'appui d'un examen minutieux de la littérature de management, L. Boltanski et E. Chiapello montrent que « le grand est, dans un monde connexionniste, actif et autonome. […] Le grand, dans la *cité* par projets, est à l'initiative de ses engagements » (*ibid.*, p. 168). Les modèles de l'entreprise en réseau et du management de projet constituent alors une récupération de la critique artiste par le capitalisme. Celle-ci stipule en effet que « le capitalisme est source d'oppression, en tant qu'il s'oppose à la liberté, à l'autonomie et à la créativité des êtres humains » (*ibid.*, p. 82). Le « nouvel esprit du capitalisme » qu'incarne la logique de projet absorbe cette critique et entreprend de la renverser en s'affichant lui-même comme une voie vers l'autonomie et la créativité. À travers la place centrale qu'il accorde à l'initiative et l'épanouissement personnels, ce nouveau modèle laisse penser qu'une libération *par* le capitalisme (et non *du* capitalisme) est possible (*ibid.*, p. 509).

Ainsi associé au « nouvel esprit du capitalisme », le terme de projet tend à cristalliser les dénonciations et les critiques adressées aux politiques néolibérales dont il serait un rejeton, une déclinaison opérationnelle. Le projet véhicule alors l'*ethos* du capitalisme, notamment la généralisation de la logique de compétition, de la disposition au calcul et de l'optimisation des activités en vue d'accroître un profit possiblement déconnecté des réalités sociales et des besoins humains[57]. Contrairement à ce qu'affirment L. Boltanski et E. Chiapello, les forces hostiles au capitalisme ne restent pas « aveugles au fait que le capitalisme peut, lui aussi, [se] couler » dans la logique de projet. Néanmoins, si l'on veut cerner de la manière la plus complète possible le contexte dans lequel émerge la figure du citoyen actif qu'est le porteur de projet, il

[57] Pour une analyse plus détaillée de cette critique ainsi que des ambiguïtés et des stratégies de réappropriation qui l'entourent, nous renvoyons au chapitre 4.

convient de prendre au sérieux les analyses qui invitent à réhabiliter la notion de projet. Elles donnent en effet des interprétations alternatives qui élargissent les référentiels sur lesquels nous appuyer pour caractériser cette quatrième figure.

b. La réhabilitation du projet dans les dynamiques sociales

Si les analyses critiques de la « mise en projet » des dynamiques sociales donnent à voir ce qu'elle introduit de compétition et de vision à court-terme des problématiques sociales, constituant ainsi une « ruse de la raison néolibérale », elle apparaît aussi, chez d'autres auteurs, comme une réponse aux incertitudes et aux exigences communicationnelles et délibératives de notre époque (Pinson, 2004)[58]. Intégrer cette lecture de la logique de projet est indispensable pour comprendre ce qui est à l'œuvre dans la « mise en projet » de la citoyenneté et la manière dont celle-ci fait écho à l'évolution des attentes et des pratiques politiques des citoyens. Le projet apparaît en effet, d'une part, comme un espace de test et d'expérimentation, une « rationalité processuelle » aux objectifs évolutifs, « nécessaire à l'adaptation des systèmes d'acteurs à un avenir forcément incommensurable » (*ibid.*, p. 207). Il est à ce titre vecteur d'autonomie puisque les acteurs qui y contribuent ont la possibilité de l'investir pour définir eux-mêmes leurs priorités d'action, développer une capacité d'autoanalyse et une propension à la réflexivité (Pinson, 2004, p. 214 ; Le Cor, 2012).

En tant que tel, il se doit d'autre part d'être un espace de dialogue et d'interaction, donc de coopération entre les acteurs, pour définir, collectivement et au fur et à mesure, ces « outputs » indéterminés[59]. Le projet ouvre une négociation entre les parties prenantes permettant à chacun de faire valoir sa réalité et ses intérêts, et de faire des choix qui prennent en compte l'ensemble de ces contraintes (Le Cor, 2012). La logique de projet constitue alors également une réponse

[58] En matière d'aménagement urbain par exemple, Gilles Pinson montre que « le recours à cet instrument correspond à des difficultés avérées, expérimentées dans la conduite des politiques urbaines [pluralisation des contextes d'action, dispersion croissante des ressources, multiples incertitudes quant à la compréhension de l'environnement…]. Cela signifie que l'apparition de l'instrument « projet » est peut-être un avatar d'une redéfinition implicite des rapports État-société dans l'action publique urbaine, mais que cette redéfinition est le produit de difficultés concrètes éprouvées dans la mise en œuvre des politiques urbaines et non pas uniquement une ruse de la raison néo-libérale. » (Pinson, 2004, p. 225).

[59] Bien que critique à l'égard de la logique de projet, L. Boltanski et E. Chiapello avaient déjà relevé la réserve qu'il convient d'adopter vis-à-vis des interprétations qui décrivent les changements qu'elle introduit comme un simple renforcement du libéralisme économique, montrant que le monde connexionniste, que le projet sert, s'appuie davantage sur une logique de « coopétition » soit un mélange revendiqué de coopération et de compétition. Les caractéristiques du monde connexionnistes font apparaître un certain nombre de « freins mis au fonctionnement harmonieux de la concurrence » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 197).

aux attentes de reconnaissance et de mise à égalité de la diversité des savoirs. Dans la démarche de projet, « le bien commun n'est pas tant conçu comme le fruit de raisonnements technico-scientifiques que comme le résultat d'un processus délibératif d'échanges et de négociations censé déboucher sur un consensus. […] La préparation de l'avenir passe par la mise en place de dispositifs d'échanges et d'interactions dont on attend qu'ils débouchent sur la production de visions et de normes d'action communes » (Pinson, 2004, p. 208). Le projet apparaît comme un espace d'élaboration de positions constructives, en réaction aux risques d'enfermement dans des oppositions stériles.

Cette lecture nous invite, non pas à dénigrer les travaux de L. Boltanski et E. Chiapello pour réhabiliter le projet de manière absolue – la critique ayant bien fait apparaître les limites dans les faits d'une telle conception du projet[60] – mais à porter notre attention sur l'usage qui en est fait. Cela revient à insister sur la dimension instrumentale du projet, à l'envisager comme un outil pouvant servir une variété d'objectifs qu'il convient de décrypter pour comprendre ce que le projet fait aux dynamiques sociales. Cette dés-essentialisation du projet ouvre la voie à une analyse de ses effets vertueux, parmi lesquels on peut distinguer sa portée éducative.

c. Des politiques jeunesse pionnières de la citoyenneté par projets

Les potentialités éducatives du projet ont donné naissance à la « pédagogie de projet » qui postule que la réalisation d'une production ou d'une action concrète, de manière relativement autonome, est source d'apprentissages. Ses concepteurs font généralement remonter ses fondements théoriques au début du XXème siècle avec John Dewey et William Kilpatrick avec la méthode du *learning by doing* (Proulx, 2004 ; Boutinet, 2012 ; Reverdy, 2013).

[60] Analysant l'émergence, dans la mise en œuvre de la politique de la ville, du fonctionnement par projet conduisant au paradigme de l'État-animateur, Bernard Eme, Jean-Louis Laville et Daniel Mothé exposent par exemple que « le partenariat se voulait, dans ses textes de référence, vecteur d'une implication des citoyens *en même temps* que d'une concertation interinstitutionnelle. Passé l'engouement incantatoire pour ce mode d'organisation qui était censé supprimer les archaïsmes idéologiques au profit du pragmatisme, les pratiques réelles n'ont pas tardé à se concrétiser. […] Pour alimenter la concertation interinstitutionnelle s'est alors développé un corps d'« ingénieurs sociaux » détenteurs d'un pouvoir d'expertise grâce à la connaissance des circuits administratifs. […] S'établit un jeu de dupes qui aboutit au retrait des participants : « les gouvernés pensent qu'on leur propose d'augmenter leur contrôle sur les gouvernants alors qu'il s'agit pour les gouvernants de susciter une contribution de l'ordre de l'adhésion à ce qui, à l'inverse, diminue les possibilités de contrôle » (Eme, Laville, Mothé, 1993, p. 195).

Tombée en désuétude jusqu'aux années 1970-1980[61], la pédagogie de projet a été investie par les mouvements de jeunesse qui se donnent pour mission l'« éducation à la citoyenneté ». La réalisation d'un projet précis, situé dans l'espace et dans le temps, avec un début et une fin, offre aux enfants la possibilité de faire l'expérience du travail de groupe (répartition des tâches, prise de décisions collectives, responsabilité les uns envers les autres…) nécessitant des relations de tolérance, de respect et d'écoute mutuelles. Elle permet aussi de développer l'autonomie pratique en apprenant à faire et trouver des solutions par soi-même.

Pour ne retenir qu'un exemple, le scoutisme pratiqué par les Éclaireuses et les Éclaireurs de France (EEDF) consiste à « proposer à des enfants, des jeunes et des adultes de construire des projets au sein d'un espace cogéré dans lequel chacun apprend et prend des responsabilités ». Il doit ainsi « permettre à chacun de progresser individuellement et collectivement pour s'engager socialement et s'accomplir dans la société »[62]. Le projet éducatif des EEDF à destination des Ainés (15-17 ans, réunis en Clan de 8 à 12 jeunes) consiste à « construi[re] un projet ambitieux : raid dans le grand Nord canadien, spectacle itinérant en roulottes, camp-échange avec des Éclaireurs d'un autre pays, surveillance et protection de la forêt méditerranéenne… Certains Clans vont plus loin dans l'expression de la solidarité et réalisent de véritables chantiers de coopération : reboisement, construction d'écoles ou d'antennes sanitaires. » C'est ainsi qu'« ils apprennent à devenir des citoyens actifs en mettant en pratique très concrètement les valeurs de l'association : la démocratie, la solidarité, la laïcité, l'ouverture sur le monde et la société, le respect de l'environnement »[63]. La « mise en projet » de la citoyenneté se déploie à l'échelle locale, nationale ou internationale. L'exemple de Ritimo[64] montre que le secteur de la solidarité internationale s'en saisit également. Contextualisant sa formation à l'accompagnement de jeunes porteurs de projets de Solidarité Internationale, le réseau indique qu'il « abord[e] le projet solidaire des jeunes comme un prétexte à une éducation

[61] Une nuance mérite ici d'être apportée en soulignant que de nombreux travaux académiques sur la pédagogie de projet démontrent que des pratiques d'apprentissage « actifs », prônant les vertus éducatives d'une expérience autonome dont les caractéristiques s'assimilent au projet, ont été mises en œuvre, sans employer ce terme, dès la première moitié du XXème siècle au sein des mouvements de l'éducation nouvelle par exemple (Proulx, 2004 ; Huber, 2005 ; Reverdy, 2013)

[62] Voir la présentation des Éclaireuses et Éclaireurs de France PACA sur le site du Fonds de Solidarité et de Promotion du Mouvement Associatif : http://www.fspma.fr/eclaireuses-eclaireurs-de-france-eedf-membre-25.html

[63] Voir la présentation des activités des Ainés sur le site nationale des Éclaireuses et Éclaireurs de France : https://www.eedf.fr/inscrire-mon-enfant/ainees-et-aines. Ces propos font également écho aux entretiens réalisés avec des membres des EEDF dans le cadre de la phase exploratoire de cette recherche doctorale.

[64] Réseau d'information et de documentation pour la solidarité et le développement durable.

citoyenne et une rencontre interculturelle**.** Il s'agit d'un moyen de prendre conscience des relations d'interdépendance et de nos rôles en tant que citoyen-ne-s »[65].

Cette approche est reprise dans des initiatives éducatives plus institutionnelles, au sein de l'école publique. Camille Le Cor montre ainsi que la notion de projet apparaît dans les textes de l'Éducation nationale à partir du milieu des années 1970 mettant l'accent sur les vertus de l'initiative, le sens des responsabilités et du collectif que distille la pédagogie de projet[66] (Le Cor, 2012). On la retrouve également dans les « parcours civiques » mis en place au sein d'établissements d'enseignement supérieur comme Sciences Po Paris qui « propose aux étudiants d'appréhender la citoyenneté et la responsabilité sociale grâce à l'élaboration d'un projet personnel au service des autres »[67]. Il s'agit de « former les étudiants par l'action, afin de mieux comprendre les différentes dimensions des enjeux de citoyenneté et de développer une pensée critique. Le Parcours civique leur permet également d'acquérir de l'autonomie, un sens de l'action publique, une ouverture d'esprit et une capacité à travailler collectivement »[68]. S'il consiste, en première année, à s'immerger au sein d'une association existante pour y apporter son aide (ce qui s'assimilerait davantage à la « citoyenneté engagée » décrite précédemment dans ce chapitre), ils poursuivent, en deuxième année, avec la réalisation d'un « projet libre » c'est-à-dire « un projet dont elles et ils choisissent la nature, dans les domaines de l'intérêt général, de la promotion de l'égalité et de la solidarité »[69]. Les parcours de formation en alternance sont également susceptibles d'adopter cette pratique comme en témoigne

[65] « Accompagnement de jeunes porteurs de projets de Solidarité Internationale », RITIMO, 6 janvier 2017, URL : https://www.ritimo.org/Formation-Accompagnement-de-jeunes-porteurs-de-projets-de-Solidarite [consultée le 23/11/2018]

[66] À titre d'exemple, les PAE (Projets d'Action Éducative) ont été institués en 1981 pour remplacer les PACTE (Projets d'Actions Culturelles, Techniques et Éducatives). L'objectif affiché de la circulaire est de « réduire les inégalités à l'école, d'ouvrir les établissements scolaires sur leur environnement, de *développer, chez les jeunes, initiative et sens des responsabilités*, de favoriser le travail en équipe entre les enseignants, les élèves et autres partenaires éducatifs, de développer la pédagogie de projet » (Le Cor, 2012, p. 178, souligné par nous).

[67] « Le parcours civique : un humanisme en actes », Sciences Po Paris, URL : https://www.sciencespo.fr/college/fr/formations/objectifs/experiences-apprentissage/parcours-civique [consultée le 23/11/2018]

[68] *Ibid.*

[69] Charte pédagogique du Parcours civique, Sciences Po Paris, 4/01/2018, p. 5, URL : https://www.sciencespo.fr/college/sites/sciencespo.fr.college/files/parcours-civique-charte-pedago-fr.pdf [consultée le 23/11/2018]

l'inscription d'une option « Solidarité » au programme du CFA[70] du groupe IGS consistant à « faire travailler [les] apprentis autour d'un projet solidaire »[71].

Enfin, elle se retrouve dans la mise en œuvre des conseils d'enfants et de jeunes développés à partir des années 1980 au sein des municipalités comme en témoignent les descriptions empiriques des activités des conseils présentées dans les études sur le sujet (Jodry, 1987 ; Koebel, 1998a, 1998b ; Rossini, 2003 ; Richez, 2012). En 2018, 91 % des conseils de jeunes déclarent travailler en « mode projet » (Tucci, Recotillet, Bausson, 2019).

Cette croyance dans les vertus éducatives du projet a par ailleurs conduit les pouvoirs publics à développer des dispositifs institutionnels d'encouragement, de soutien et de valorisation de la « jeune initiative ». En 2004, Jean-François Lamour, alors Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, décide par exemple de regrouper tous ses dispositifs en faveur de l'engagement et de l'initiative des jeunes en un programme unique intitulé « Envie d'agir », destiné aux jeunes entre 11 et 30 ans, dans le but de « faciliter la réalisation par les jeunes de leurs projets »[72].

La « mise en projet » de la citoyenneté n'est donc pas un phénomène radicalement nouveau : il s'inscrit dans une chronologie plus longue de valorisation de l'initiative citoyenne que l'on retrouve également dans la mise en place, entre 1998 et 2000, des Fonds de participation des habitants (FPH)[73]. Leur fonction est de « donner un coup de pouce à de petits collectifs d'habitants afin de les inciter à prendre des initiatives, à s'auto-organiser, à apprendre à monter un projet et le présenter, à le réaliser, aussi modeste soit-il » permettant ainsi « la mise en responsabilité des habitants et des associations »[74]. Allant dans ce sens, un certain nombre

[70] Centre de formation d'apprentis.

[71] Extrait d'un message de prise de contact adressé à l'association Astérya, sollicitée pour intervenir auprès des étudiants pour les accompagner dans l'élaboration de leur projet dans le cadre de cette option « Solidarité ».

[72] Dossier de presse du dispositif Envie d'agir, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, 12 mai 2005, URL : http://www.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/envie_dagir_120505-2.pdf [consultée le 23/11/2018]

[73] Les fonds de participation des habitants ont été initiés par les Comités interministériels des villes (CIV) des 30 juin et 2 décembre 1998, intégrés à une circulaire de gestion du 15 février 1999 et une circulaire d'incitation à leur mise en œuvre adressée aux Préfets par le Ministre délégué à la Ville, Claude Bartolone, le 25 avril 2000. Voir : Conseil National des Villes (CNV), Avis sur les Fonds de participation des habitants, remis à Patrick Kanner, Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, le 22 juin 2016.

[74] Conseil National des Villes (CNV), Avis sur les Fonds de participation des habitants, remis à Patrick Kanner, Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, le 22 juin 2016, p. 2.

de FPH ont ainsi été renommés afin d'afficher plus explicitement la notion d'initiative[75]. La tendance que nous observons actuellement a néanmoins ceci de nouveau qu'elle tend à généraliser cette approche de la participation citoyenne, sans cibler *a priori* un public particulier en raison de critères d'âge ou de résidence.

d. Projet et valorisation de l'initiative économique

Enfin, il est difficile de déconnecter l'intérêt porté à l'initiative et l'autonomie citoyennes d'un contexte plus globalement favorable à l'entrepreneuriat et l'initiative économique dans une conjoncture marquée par un taux de chômage persistant et une obsession des pouvoirs publics pour l'emploi. À partir du début des années 1980, les pouvoirs publics ont en effet opéré un retournement en matière de politiques de l'emploi, en passant d'une stratégie axée sur l'indemnisation des chômeurs et l'incitation au retrait d'activité par la retraite anticipée, à des mesures visant au contraire à susciter la remise au travail par la création d'entreprises (Aucouturier, 1994 ; Schieb-Bienfait, Clergeau, 2005 ; Darbus, 2008). Se déploient ainsi des incitations financières à la création d'entreprises et des dispositifs destinés à faciliter l'accès à l'information et au conseil pour les néophytes de la création et de la gestion d'entreprise. Ce basculement politique et idéologique se poursuit au cours des années 2000 comme le révèle, par exemple, le « consensus politique sur le dispositif de l'auto-entrepreneur » (Abdelnour, 2013, 2014). Cette mesure est en effet présentée comme une solution pragmatique en contexte de crise en ce qu'elle permet de libérer les forces économiques de manière d'autant plus juste que les facilités financières et administratives offertes par le statut lui confèrent une dimension intégratrice à l'égard des populations éloignées de l'emploi. La création d'activité économique est encouragée : elle apparaît comme une solution en ce qu'elle génère un emploi et des revenus pour soi et pour d'autres.

L'encouragement à l'initiative et l'engagement des jeunes tend alors à se doubler d'une référence aux bienfaits que cela génère en matière d'employabilité et d'insertion professionnelle. Sciences Po indique en effet que le Parcours civique « dessine les premières pistes d'une orientation professionnelle grâce à la découverte d'une variété de métiers et de structures ». Les programmes de volontariat tels que le service civique apparaissent comme des tremplins pour l'insertion professionnelle, contribuant aux politiques publiques visant à

[75] Une recherche simple nous a permis de recenser les occurrences suivantes : Fonds d'initiatives citoyennes, Fonds d'initiatives habitants, Fonds d'initiatives, Fonds d'initiatives pour les habitants, Fonds d'aide aux initiatives des habitants, Fonds d'initiatives locales, Fonds initiatives citoyenneté… donnant lieu aux acronymes les plus divers.

renforcer l'employabilité des jeunes (Ihaddadene, 2018a, 2018b) en même temps qu'ils cherchent à développer leur conscience civique et citoyenne. Enfin, le dispositif « Envie d'agir » mis en place par Jean-François Lamour intègre explicitement un volet « entrepreneuriat » destiné à aider les jeunes souhaitant « concrétiser un projet professionnel, créer ou reprendre une entreprise »[76].

Inversement, les discours qui valorisent l'entrepreneuriat se doublent eux aussi de la rhétorique de l'engagement citoyen, donnant naissance au concept d'« entrepreneuriat social », c'est-à-dire du développement d'une activité économique qui répond à des besoins sociaux et environnementaux, tournée vers l'intérêt général ou présentant un « impact » ou une « utilité sociale »[77]. France active, acteur majeur du développement d'entreprises en France depuis près de 30 ans, affirme ainsi que « bien plus qu'un réseau dédié aux entrepreneurs, [elle] veut constituer un véritable mouvement d'entrepreneurs engagés dont l'ambition est de bâtir une société plus solidaire »[78]. Les initiatives présidentielles « La France s'engage » et « French Impact » lancées respectivement en 2014 par François Hollande et 2018 par Emmanuel Macron reprennent cette association terminologique qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général, de la cohésion et de la solidarité[79]. Elles s'inscrivent dans une réactualisation de la notion d'économie sociale et solidaire par une imprégnation de la culture marchande et managériale qui entre en tension avec l'ancrage historique et culturel d'un secteur marqué par les idées anticapitalistes (Guérin, Juan, Laville, Subirats, à paraitre).

Cette évolution a pour effet d'élargir la compréhension de qu'est l'entrepreneuriat et tend à la faire sortir du strict champ des sciences de gestion. Elle introduit dans le spectre des pratiques entrepreneuriales des initiatives coopératives, associatives, militantes… En somme, toute sorte

[76] Dossier de presse du dispositif Envie d'agir, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, 12 mai 2005, p. 3.

[77] Nous renvoyons ici aux nombreuses définitions indigènes données par les acteurs qui se revendiquent de ce concept tels que l'Avise (Agence d'ingénierie pour développer l'Économie sociale et solidaire), France active ou le Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux).

[78] « Nos missions », France active, URL : https://www.franceactive.org/decouvrir-france-active/nos-missions/ [consultée le 23/11/2018]

[79] « French Impact : innover au service de l'intérêt général », Ministère de la Transition écologique et solidaire, 18 janvier 2018, URL : https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/french-impact-innover-au-service-linteret-general [consultée le 23/11/2018]. Voir aussi : « Lancement de la France s'engage », Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, 26 juin 2014, URL : http://www.jeunes.gouv.fr/actualites/actualites-interministerielles/article/lancement-de-la-france-s-engage [consultée le 23/11/2018] et « La Fondation – Qui sommes-nous ? », Fondation La France s'engage, URL : https://www.fondationlafrancesengage.org/la-fondation/qui-sommes-nous/ [consultée le 23/11/2018].

d'activité consistant à mettre à exécution un projet, s'engager dans une opération nécessitant des efforts, la réunion et la coordination de moyens, quels que soient les outils juridiques sur lesquels elles s'appuient. On retrouve ici la dilution du sens du terme d'« activité » identifiée par L. Boltanski et E. Chiapello dans leur description de la *cité* par projets : « à la différence de ce que l'on constate dans la *cité* industrielle, où l'activité se confond avec le travail et où les actifs sont par excellence ceux qui disposent d'un travail salarié stable et productif, l'activité, dans la *cité* par projets, surmonte les oppositions du travail et du non-travail, du stable et de l'instable, du salariat et du non-salariat, de l'intéressement et du bénévolat, de ce qui est évaluable en termes de productivité et de ce qui, n'étant pas mesurable, échappe à toute évaluation comptable » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 165). Ce glissement ouvre des perspectives intéressantes pour la compréhension des dynamiques à l'œuvre dans l'émergence du citoyen « porteur de projet ».

2.2. Le « citoyen par projet » : éléments de caractérisation d'une figure émergente

a. Qu'est-ce qu'un « projet citoyen » ?

Plus encore que la notion de « citoyenneté active », celle de « projet citoyen » est entourée d'un flou conceptuel dans le champ académique – dont elle est relativement absente – et d'une polysémie chronique chez les acteurs qui l'emploient. Cette imprécision est en partie liée à la dilution du sens de l'adjectif « citoyen », utilisé pour qualifier un nombre toujours plus grand de démarches (atelier citoyen, balade citoyenne, entreprise citoyenne, plateforme citoyenne, café citoyen, rencontre citoyenne, banque citoyenne…). C'est précisément ce flou conceptuel qui nous permet de l'investir pour unifier les terminologies employées par les acteurs dont la vocation est d'accompagner les initiatives qui entendent améliorer la société pour la rendre plus solidaire, écologique ou encore démocratique. Cet exercice préliminaire s'appuie sur une analyse des définitions indigènes mises en perspective par des travaux théoriques et académiques portant sur la notion de projet. Elle fera notamment apparaître son caractère individuel. Il s'agira ensuite d'identifier ce que recouvre le qualificatif de « citoyen ».

L'usage du terme de « projet » prolifère particulièrement dans le champ des sciences de gestion ou toute autre discipline s'intéressant aux dynamiques entrepreneuriales, où il est quasi systématiquement employé pour qualifier ce que le créateur d'entreprise cherche à produire comme activité et richesse économique (projet entrepreneurial). Il est alors intrinsèquement

associé à un « auteur », le plus souvent individuel (Boutinet, Raveleau, 2011, p. 23) et s'organise en deux temps : celui de l'intention (anticipation et conception) et celui de la gestion (mise en œuvre de l'intention).

La définition qui en est donné par l'urbanisme permet de nuancer et de complexifier la compréhension des logiques de projet. Elle donne à voir une approche plus collective – quoique toujours restreinte – et coopérative du projet. Le projet urbain renvoie à des « situations dans lesquelles l'action collective est organisée autour de groupes d'acteurs relativement restreints en nombre, mobilisés pour remédier à un problème précis ou pour prendre en charge les difficultés d'un territoire circonscrit, sur un temps limité » (Pinson, 2004, p. 200). On retrouve ici l'idée du projet comme « cadre de travail », c'est-à-dire une architecture institutionnalisée dans laquelle s'organisent les activités (Le Cor, 2012, p. 176). Les projets d'établissement dans l'éducation ou l'action sanitaire et sociale, par exemple, relèvent de cette définition. Ils constituent des « *méta-projets* », c'est-à-dire un « ensemble de grands principes fixant un horizon, donnant un souffle à l'action », dans lequel prennent place des « *projets ponctuels ou concrets* », à l'échelle desquels les acteurs entrent en interaction et qui constituent, en quelque sorte, des objectifs ou des étapes intermédiaires permettant de concrétiser le méta-projet. C'est dans ces projets ponctuels ou concrets que « les acteurs se confrontent aux contingences de la mise en œuvre, à l'état effectif des ressources disponibles » (Pinson, 2004, p. 221).

Qu'il s'agisse du « méta-projet » ou des « projets ponctuels ou concrets », ils n'échappent pas ici à la nécessité d'avoir un auteur, une personne qui en est à l'origine, qui l'a conçu, réalisé. Il n'est pas anonyme mais permet au contraire « d'affirmer clairement une volonté politique et de la pérenniser […]. Il révèle chez l'acteur […] une capacité à fixer un cap et le plan de route opérationnel qui l'y fera parvenir. Dès lors, le projet est toujours le fait d'un acteur ou d'une entité qui se rend visible et se positionne dans son environnement par le projet » (Pinson, 2004, p. 212). Cet auteur est alors le « porteur » du projet : il est responsable de sa définition et de sa réalisation, il en a la charge. Cette appellation se retrouve en très grand nombre dans les textes et les discours des démarches d'accompagnement étudiées dans le cadre de cette recherche.

La dimension « citoyenne » renvoie quant à elle au souci qu'a ce porteur de l'intérêt général, d'améliorer les conditions de vie d'autres que lui, de transformer la société pour la rendre plus désirable. On retrouve cette idée dans le foisonnement terminologique des démarches d'accompagnement de ces projets : à côté de « citoyens », les projets accompagnés sont « autour du lien social et du vivre ensemble », « sociaux », « à impact social », « positifs », « solidaires, écologiques et démocratiques », « à dimension sociale et environnementale »,

« d'utilité » ou « d'innovation sociale ». Il s'agit de « projets ESS », de « solutions aux besoins sociaux, sociétaux, environnementaux du territoire », d'« envies pour son quartier ». Ils doivent « répondre aux besoins d'intérêt collectif », « avoir un caractère collectif », « mettre les citoyens en mouvement sur leur territoire »[80]. Cette créativité lexicale révèle la difficulté des acteurs à matérialiser une intention générale et abstraite. S'il n'est pas rare qu'elle fasse l'objet d'un travail de définition en interne[81], leur stratégie, en termes de communication externe, est alors de multiplier les exemples de projets soutenus et c'est dans ce catalogue qu'il nous faut piocher pour comprendre de manière concrète ce qui se cache, pour eux, derrière la « solidarité », l'« impact social » ou l'« intérêt collectif ».

Cette construction discursive se répercute sur les porteurs de projet qui, pour être considérés comme « citoyens », doivent formuler leur intention en termes d'intérêt général ou d'intérêt pour autrui ; l'affirmation contraire de la poursuite d'un intérêt personnel étant sanctionnée et ne permettant pas d'accéder à l'accompagnement[82]. Dans les démarches sélectives, cela se traduit par la multiplication, dans les dossiers de candidature, de questions spécifiquement relatives à la portée « sociale et solidaire » ou « socialement innovante » du projet[83]. Elles s'ajoutent aux questions générales sur les objectifs, les besoins auxquels le projet répond et les personnes à qui il s'adresse, qui donnent un premier aperçu de l'intentionnalité du porteur.

À l'appui de ces analyses, nous définirons ici le « projet citoyen » comme une initiative à travers laquelle un nombre restreint de personnes manifeste un souci d'améliorer les conditions de vie pour autrui et pour son environnement et qui se traduit par une proposition d'actions concrètes inscrivant le(s) porteur(s) dans une réalité quotidienne à laquelle il(s) doi(ven)t se

[80] cf. Annexe 3.

[81] Plusieurs des acteurs accompagnant les projets citoyens et interrogés dans le cadre de cette recherche ont évoqué des temps de débat, plus ou moins formalisés, ou *a minima* de réflexions personnelles visant à identifier les critères permettant de jauger de la dimension sociale, solidaire ou écologique des projets. L'enquête révèle à ce titre une part d'arbitraire dont les acteurs sont conscients (ils usent d'expressions telles que « pour nous », « chez nous », « pour moi » et indiquent que la vision évoquée est propre à leur organisation).

[82] Certains acteurs de l'accompagnement adoptent aussi une stratégie consistant à préciser ce qu'un projet citoyen n'est pas, au travers de formulations telles que : « ne sont pas éligibles les projets d'ordre privé ou à intérêt individuel » (cf. article 4 « Nature des projets soutenus » du règlement d'*On fabrique tous !*, la fabrique d'initiatives citoyennes du Sud-Ouest de l'Oise, portée par la Fédération de l'Oise de la Ligue de l'enseignement).

[83] Par exemple : « Comment le projet s'inscrit-il dans le champ de l'économie sociale et solidaire ? », « Quel est le besoin social concerné ? », « Impact social attendu », « Tu cherches à résoudre un problème lié à… », « Quel est le problème que tu cibles et quelles sont les principales causes que tu as identifiées ? »

confronter. Nous ne sommes pas ici dans de strictes déclarations de principes – *méta-projet* – mais dans la recherche d'une production opérationnelle, imprégnée d'une intentionnalité de transformation sociale. Le « porteur de projet » se distingue du « citoyen engagé » par son autorité sur cette intention ainsi que sur ses modalités de mise en opérationnalité. Contrairement au citoyen engagé, il ne s'agit pas de rejoindre un projet existant et de tenter de l'influencer de manière plus ou moins prononcée, mais d'être *à l'initiative de* ce projet et *responsable* de ce qu'il devient. L'activation du porteur de projet, sa participation à la vie publique et collective, passe par cet acte de création. Cette dimension de création redéfinit l'autonomie du citoyen, instaurant une distinction majeure, en la matière, entre citoyen engagé et porteur de projet (cf. *infra*).

Par souci de simplification et pour ancrer cette quatrième figure dans le contexte plus général d'émergence de la *cité par projets* décrite en première partie, nous emploierons le terme de « citoyen par projet » pour qualifier cette figure du citoyen actif qu'est le porteur de projet. Si la *cité par projets* de L. Boltanski et E. Chiapello fait « référence au monde flexible constitué de projets multiples menés par des personnes autonomes » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 143), le citoyen par projet est alors cette personne autonome qui mène des projets, potentiellement multiples, en vue de contribuer à reconfigurer les pratiques et les normes sociales et juridiques qui structurent la société dans une perspective d'amélioration.

b. Les ambiguïtés d'une responsabilité directe

La norme démocratique se reconfigure alors autour d'un impératif du « faire » : pour être un « bon » citoyen, il faut agir, faire par soi-même et ne pas attendre que d'autres fassent à notre place. La reprise dans les vœux 2018 d'Emmanuel Macron, alors Président de la République, d'un *leitmotiv* bien connu des politiques d'activation inspiré du discours inaugural de John F. Kennedy est révélatrice de cette évolution. Son « *Demandez-vous chaque matin ce que vous pouvez faire pour votre pays »*[84] fait en effet écho aux mots du 35ème président des États-Unis en 1961 : « ne vous demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, mais demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays. Vous qui, comme moi, êtes citoyens du monde, ne vous demandez pas ce que les États-Unis peuvent faire pour le monde, mais demandez-vous ce

[84] Vœux du Président de la République pour l'année 2018, prononcés le 31 décembre 2017 à Paris (France), URL : http://www.elysee.fr/declarations/article/v-ux-du-president-de-la-republique-pour-l-annee-201/ [consulté le 24/11/2018]

que vous pouvez faire pour le monde. »[85] On retrouve aussi des indices de cet impératif d'action dans la valorisation de « ceux qui font » et l'injonction à « agir » exprimées par un certain nombre de mouvements politiques récemment constitués[86].

La réhabilitation de « ceux qui font » fait écho à la philosophie qui imprègne la culture *maker* et qui associe la légitimité de décider avec la responsabilité de faire (Kostakis, Niaros, Giotitsas, 2014 ; Lallement, 2015). Cette articulation fonde un mode de gouvernance – la « do-ocratie », de l'anglais *to do* – dans lequel le pouvoir des individus est fonction de ce qu'ils accomplissent, des tâches qu'ils choisissent et réalisent de manière autonome. Ils sont alors responsables de leurs actions, en ce qu'ils en sont les auteurs, et leurs actions les rendent responsables vis-à-vis du groupe. Appliquée au porteur de projet citoyen, cette logique tend à faire porter au citoyen ordinaire la responsabilité de la définition et de la poursuite de l'intérêt général dans un système où faire et agir constituent la norme démocratique. Cette responsabilité directe s'illustre, par exemple, dans la demande adressée au porteur de projet d'indiquer lui-même l'impact ou l'utilité sociale de son action. La citoyenneté par projets ouvre ainsi la voie à un régime de responsabilité en tout point opposé à celui dans lequel s'effectue la figure de l'électeur où seul un nombre limité d'élus est responsable (cf. *supra)*.

Le modèle rencontre toutefois des obstacles dans la réalité, le report de responsabilité étant limité par un système institutionnel fondamentalement construit autour de l'impératif représentatif et du principe de délégation de souveraineté. À l'instar de l'ayant-droit, qui voit

[85] Discours inaugural de John Fitzgerald Kennedy, prononcé le 20 janvier 1961 à Washington (États-Unis), URL : https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/historic-speeches/inaugural-address [consulté le 24/11/2018]

[86] La campagne présidentielle de 2017 a été l'occasion pour l'écrivain Alexandre Jardin de mettre en avant l'approche de son mouvement « Bleu Blanc Zèbre » visant à réunir et mettre en lumière « les faizeux », c'est-à-dire ceux qui « réalisent des actions efficientes permettant de résoudre des problèmes de la société en impliquant les citoyens ». L'« action » est mentionnée comme la première des six valeurs du mouvement et opposée à la parole dont la valeur ne réside que dans son lien avec l'action (« Pas de place chez nous pour les dizeux, fussent-ils passionnants. Une pensée ne retient notre attention que si elle est suivie d'action qui rend un vrai service. »). Ces valeurs se terminent à l'inverse par une « promesse d'agir » : « Nous ne promettons rien, nous agissons tout de suite. […] Nous promettons seulement d'agir. » (Voir le site de Bleu Blanc Zèbre : http://bleublanczebre.fr/nos-valeurs [consulté le 24/11/2018]). À titre d'exemples, nous pouvons aussi mentionner le mouvement Place publique dont le manifeste fondateur commence par cinq énoncés débutant par « Agir » (Voir « 'Agir avant qu'il ne soit trop tard' : le manifeste du nouveau mouvement Place publique », *Libération*, 6 novembre 2018, URL : https://www.liberation.fr/france/2018/11/06/agir-avant-qu-il-ne-soit-trop-tard-le-manifeste-du-nouveau-mouvement-place-publique_1690323 [consulté le 24/11/2018]). « Agir » est également le nom donné par Franck Riester au parti politique créé en mars 2018 pour rassembler la « droite constructive », c'est-à-dire désireuse de collaborer avec le parti majoritaire à l'Assemblée Nationale, La République En Marche (Voir le site d'Agir, le droite constructive : https://agir-ladroiteconstructive.fr [consulté le 24/11/2018]).

sa responsabilité directe se construire en concertation avec le travailleur social qui l'accompagne dans la définition de son projet d'insertion, le porteur de projet est alors soumis à la validation qu'opèrent les acteurs de l'accompagnement et les financeurs (publics ou privés). L'obtention d'un soutien technique ou financier signe en effet la reconnaissance, par l'acteur qui l'attribue, de la portée d'intérêt général du projet. La responsabilité directe du porteur de projet est alors concertée : elle se construit en négociation avec les codes et les préoccupations portées par ces acteurs. Les financeurs et les accompagnateurs de projets citoyens se multipliant, se diversifiant et se privatisant, cette concertation s'opèrent avec des acteurs de plus en plus nombreux et variés, confirmant la fin du monopole de l'État en matière de définition de l'intérêt général.

Ce dernier tend alors à occuper un rôle d'animateur (Donzelot, Estèbe, 1994) : il autorise les fondations philanthropiques, il initie et soutient les démarches d'accompagnement, il modifie la réglementation pour faciliter le développement des initiatives, il compose avec un processus de décision publique fondée sur la légitimité représentative en créant, où il le peut, des dispositifs qui donnent voix aux projets citoyens… Son intervention est fondée sur une « philosophie morale de l'implication » où les individus sont « co-acteurs du changement dans leur espace de vie, façonnant ainsi leurs qualités et la construction de projets tout à la fois individuels et collectifs » (Eme, Laville, Mothé, 1993, p. 193). En somme, les pouvoirs publics créent les conditions favorables à l'effectuation et au renforcement de la citoyenneté par projets.

Ce modèle réactualise une tension ancienne de la pensée libérale sur la pertinence et la fonction de l'initiative privée et son corollaire, le rôle de l'État. Il peut faire l'objet d'une lecture contradictoire en termes de renforcement d'une organisation néolibérale des dynamiques sociales, ou de mise en opérationnalité d'une pensée libertaire, en ce que ces deux idéologies semblent partager une « commune opposition au pouvoir coercitif de l'État, leur insistance sur le rôle des individus et le fait qu'ils semblent se placer sous le commun étendard de la liberté » (Angaut, 2012, p. 2).

La référence à la culture *maker* permet, à nouveau, d'expliciter cette tension (Rumpala, 2014 ; Lallement, 2015). Les travaux de Michel Lallement montrent en effet que les communautés hackers sont traversées par une ambivalence, à la fois idéologique et pratique. Elles sont marquées par deux cultures distinctes dont le point nodal est, pour reprendre des termes tocquevilliens, la « passion de la liberté ». La première valorise la libération *par* le capitalisme et l'économie de marché et donne naissance aux start-ups de la Silicon Valley. La deuxième est nourrie de science-fiction et de cyberculture et conçoit le *hacking* comme une

manière de s'opposer à la société marchande et de transformer le monde capitaliste (libération *du* capitalisme[87]). Elle promeut la décision par consensus, oppose la collaboration à la concurrence, et l'open source, voire le librisme, à la propriété intellectuelle des brevets. Cette ambivalence idéologique s'incarne dans les faits : les hackers se trouvent « pris en étau entre l'utopie d'un monde plus solidaire et leurs statuts professionnels de salariés ou d'entrepreneurs mus par la recherche du gain et de la rentabilité de leur entreprise, ce qui les placent au cœur même du système capitaliste qu'ils contestent ». Ils développent ainsi un « art du judo social », une prise de distance raisonnée « consistant à se servir du marché comme d'un soutien au profit de l'innovation contestataire » (Lallement, 2015, p. 400).

L'analyse de Jean-Christophe Angaut permet néanmoins de comprendre ce qui distingue la pensée néolibérale de la pensée libertaire, au-delà de leur commun attrait pour la libre association et la spontanéité sociale. Deux éléments peuvent notamment être distingués : l'attention portée aux rapports de domination et le degré d'acceptation de l'intervention étatique. La pensée libertaire développe en effet une conscience des mécanismes d'oppression individuels et collectifs que le néolibéralisme tend à occulter, et dont le dépassement s'avère pourtant nécessaire pour rendre effective la possibilité d'individus réellement libres. Similairement, si la doctrine néolibérale manifeste son refus de l'intervention de l'État en matière sociale, elle s'accommode parfaitement d'une intervention active et massive pour construire le marché (qui, contrairement à ce que postule la pensée libérale classique, n'advient pas comme un ordre naturel) et créer les conditions favorables à la concurrence (Dardot, Laval, 2010 ; Angaut, 2011, 2012). La pensée libertaire formule, quant à elle, un rejet radical de l'État en ce qu'il constitue l'expression même du principe d'autorité et de coercition dans l'organisation sociale. Elle lui oppose une autogestion qui contient en elle la nécessité de la coopération.

La figure du citoyen par projet et le régime de responsabilité qui la sous-tend fait apparaître une telle tension, dans la mesure où l'intervention de l'État-animateur est justifiée par le souci de la justice sociale et la nécessité de soutenir le développement des projets. Il ne convient pas d'y voir une mise en œuvre des principes libertaires, tant le poids de l'État dans la régulation et la validation des initiatives citoyennes reste important. Mais il ne s'agit pas non plus de nier l'intention de transformation sociale et de construction d'une société plus juste, solidaire et

[87] Sur la distinction entre libération *par* et *du* capitalisme, nous renvoyons à L. Boltanski et E. Chiapello (1999, p. 509-510) et leur conceptualisation des « boucles de récupération » reprise dans le chapitre 4 de cette thèse.

écologique en catégorisant d'emblée la « mise en projet » de la citoyenneté comme la manifestation latente d'un néolibéralisme généralisé.

Cette ambiguïté, dont nous entreprenons de rendre compte et d'analyser les ressorts dans la suite cette thèse, est à l'origine d'un malaise vis-à-vis de l'initiative citoyenne chez les tenants d'un État social qui se retrouve dans la conception de l'autonomie que véhicule la figure du citoyen par projet.

c. La valeur conflictuelle de l'autonomie du citoyen par projet

Pour « faire », le citoyen par projet doit faire preuve d'une autonomie à la fois pratique et cognitive. Il doit être capable de formaliser son intentionnalité et concevoir son projet par lui-même (autonomie cognitive) mais aussi de réaliser, étape par étape, les différentes tâches permettant la concrétisation de cette intention (autonomie pratique). La figure du citoyen par projet revalorise par ailleurs l'individualisme politique caractéristique de l'autonomie de l'électeur (cf. *supra).*

En effet, si le projet n'est pas forcément porté par une seule et unique personne, il reste néanmoins soumis à la nécessité de l'auteur (cf. *supra)* qui implique qu'il soit, quoiqu'il en soit, porté par un nombre restreint d'individus. Notre enquête auprès des acteurs de l'accompagnement de projets citoyens révèle que l'idée qu'un tel projet, pour se concrétiser et porter ses fruits, doit être porté de manière restreinte, par un petit nombre de personnes « motrices », est largement répandue. Elle est renforcée par les exigences de la pratique de l'accompagnement qui nécessite d'identifier un interlocuteur précis, disponible et stable dans la durée[88]. Ainsi, alors même qu'il n'est pas rare qu'un projet soit porté par deux ou trois

[88] Pour ne citer que quelques exemples, une accompagnatrice de la Pépinière d'initiatives citoyennes d'Anciela nous fait part d'une expérience compliquée car « on n'avait pas le porteur vraiment devant nous et en plus dans le groupe de femmes du projet, il n'y a pas vraiment de porteuses. Tu as quelques leaders apparemment, d'après ce qu'on a compris, mais tu n'as pas de porteuse vraiment parce que c'est le centre social qui a un peu poussé ça mais le centre social ne veut pas porter le truc. Du coup on a passé tout un temps à essayer de comprendre parce qu'à un moment, s'ils veulent que le truc marche, soit il faut le centre social assume le truc, soit… » (entretien du 11/05/2017). Elle fait écho aux propos de la coordinatrice qui nous indique que « c'est important qu'on n'ait pas une personne différente à chaque fois. Parce qu'un accompagnement c'est une continuité de réflexion et si on changeait de personne référente à chaque fois, il n'y aurait aucun suivi et je pense que ce serait compliqué » (entretien du 17/11/2017). Le chargé de mission d'Alter'incub nous indique également que, si le fait d'avoir un porteur identifié n'est pas une condition d'accès à l'accompagnement, le projet est néanmoins « porté à un moment. […] les gens se sont mis dedans. […] On a eu plus une logique de chef de projet et pour nous c'est essentiel car on propose un accompagnement, on a un interlocuteur, on ne peut pas se contenter de quelques individus qui à leurs heures perdues s'occupe d'un truc. Il faut qu'on ait des gens qui ont du temps dédié » (entretien du 07/03/2018). Pour la coordinatrice de Ronalpia, le fait qu'il n'y ait « pas de

personnes ou que celles-ci manifestent le souhait de l'inscrire dans une dynamique associative, le terme de « porteur » au singulier est le plus communément utilisé pour identifier l'origine de l'initiative. L'identification d'un porteur est une réalité de fait (« c'est forcément les personnes motrices d'un projet ou d'une structure plus globalement qui vont être amenées à solliciter la pépinière »[89]), voire une condition (« il faut un porteur disponible, au moins sur la moitié du temps. Et encore ce n'est pas suffisant mais c'est la barrière qu'on s'est mise »[90]), pour accéder à l'accompagnement.

La figure du citoyen par projet fait ainsi écho à la tendance à la « désaffiliation » de l'engagement citoyen identifiée par Jacques Ion (2012). Dans un contexte d'individualisation des sociétés, il met en lumière une évolution vers des engagements plus autonomes traduisant une « volonté d'agir sans tutelle » qui s'observe aussi bien dans les groupes que chez les individus (Ion, 2012, p. 50, p. 63). Ces engagés « affranchis », politiquement indépendants, entendent prendre de la distance avec les « clivages idéopolitiques » traditionnels. Ils ne se revendiquent plus d'une idéologie particulière, ne s'inscrivent plus nécessairement dans un courant de pensée identifié. L'idée de « prendre sa carte » (pour les individus) ou de s'affilier à telle ou telle fédération (pour les groupes) semblent de plus en plus abstraite et fait l'objet de questionnements quant à sa pertinence et son utilité. L'analyse de Jacques Ion est corroborée par un certain nombre de nos observations de terrain, notamment auprès des acteurs historiques de l'éducation populaire, qui constatent l'émergence sans cesse croissante d'initiatives citoyennes spontanées, indépendantes, qu'ils peinent à rallier et intégrer à leur réseau[91]. Conformément aux représentations qui traversent le monde connexionniste et la *cité* par projets, la rhétorique du choix, de la liberté et de l'indépendance vient dévaloriser le « façonnage institutionnel » qui s'opère dans les organisations collectives qui conditionne l'autonomie du citoyen engagé (cf. *supra)*. Celui-ci freine les conditions indispensables à l'effectuation du

porteur, […] des changements rapides dans le projet, pas de projection… » est un facteur de scepticisme et de refus d'accompagner le projet (entretien du 06/03/2018).

[89] Entretien du 17/11/2017 avec la coordinatrice de la Pépinière d'initiatives citoyennes d'Anciela.

[90] Entretien exploratoire du 06/03/2018 avec la coordinatrice de Ronalpia à Lyon.

[91] Cette problématique fait l'objet de nombreuses discussions auxquelles nous avons assisté lors des « Carrefours Fic » organisés par le Cnajep pour rassembler les associations d'éducation populaire – pour la plupart rattachée à une fédération nationale telle que la Ligue de l'enseignement, Léo Lagrange, les Francas, la fédération des MJC ou les Céméa – soutenues dans le cadre du dispositif d'État des Fabriques d'initiatives citoyennes. Par ailleurs, dans le cadre de la Cifre qui a encadré cette recherche doctorale et au nom de l'association Astérya qui en est porteuse, nous avons été amenée à collaborer avec la fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement. Plusieurs de nos interlocuteurs ont alors manifesté une certaine surprise, voire une perplexité, devant le fait que nous collaborions sans être préalablement affilié.

modèle de justice sociale qu'elle véhicule : le caractère volontaire et choisi de l'engagement[92], la flexibilité et la mobilité attendue des citoyens par projet[93], la valorisation de la différence et de la diversité et, *a contrario*, la déconsidération à l'égard de la propension à se fondre dans des formes collectives[94]. Ainsi, la figure du citoyen par projet nous amène à « accepter que le politique puisse se décliner au singulier » (Ion, 2012, p. 158).

Le citoyen par projet reflète alors l'avènement de l'« autonomie comme condition », telle que théorisée par A. Ehrenberg, c'est-à-dire d'une société où l'individualisme, entendu comme une philosophie où l'autonomie individuelle se voit attribuée une valeur significative, apparaît comme un trait structurant de la société qui conduit à (re)penser le fonctionnement des institutions, sans pour autant les faire disparaître (Ehrenberg, 2010b, p. 11). Cette lecture se confronte au « logiciel collectiviste » qui a jusqu'à présent structuré la pensée de l'émancipation et qui se caractérise par une incapacité à penser ensemble l'individualité et le commun (Corcuff, 2018 ; Martucelli, 2018). La sociologie individualiste s'est en effet construite autour d'une inquiétude, une crainte « décliniste » de la déliaison ou dissolution sociale, en interprétant les pratiques d'*empowerment* individuel comme une compensation à la désinstitutionalisation (Ehrenberg, 2010a, 2010b). Elle érige alors le retour de l'action collective et le maintien d'un État-protecteur fort comme condition d'une autonomie et d'une émancipation réelles, en ce qu'ils prennent en considération les vulnérabilités afférentes à l'isolement des individus[95]. On retrouve ici l'ambivalence de la « passion de la liberté » qui, bien qu'elle reprenne la rhétorique de l'émancipation et de la justice sociale, apparaît, aux yeux des passionnés de l'égalité, comme

[92] Dans la *cité* par projets, « l'engagement est conçu comme volontaire. Avoir le choix de ne pas s'engager sur un projet donné et donc le choix de ses projets, est une condition au fonctionnement harmonieux de la cité » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 166).

[93] « Les projets étant par nature temporaires, l'aptitude à se détacher d'un projet de façon à être disponibles pour de nouveaux liens, compte autant que la capacité d'engagement » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 168).

[94] « Ces deux *cités* [*cité par projets* et *cité inspirée*] mettent l'accent sur la singularité des êtres et des choses dont la différence même fait la valeur (et non leur capacité à se fondre dans des formes collectives comme c'est le cas de la *cité civique* et de la *cité industrielle*) » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 207-208).

[95] À titre d'exemple, Robert Castel affirme, dans sa critique des travaux d'Alain Ehrenberg, qu'« il faut aussi être protégé pour être autonome – j'entends par là pouvoir disposer d'un minimum de ressources et de droits pour être indépendant du besoin, affranchi de l'obligation de vivre au jour la journée à la merci du moindre aléa de l'existence. L'histoire sociale (pas seulement française) montre que ces conditions de l'autonomie pour le plus grand nombre reposent sur l'existence d'institutions et la présence d'un État qui a promu une égalité de protections. La souffrance de ceux qui sont privés de ces protections montre que cette exigence n'est pas seulement un héritage périmé de l'État républicain » (Castel, 2010, p. 8). Ces propos illustre, pour Ehrenberg, le fait que Castel est « prisonnier d'une psychologie collective qu'il reproduit » (Ehrenberg, 2010b, p. 8).

ouvrant la voie au renforcement des rapports de domination et d'oppression. Ce sont là les « deux pôles du récit français de l'autonomie » (Ehrenberg, 2010a, p. 219).

La figure du citoyen par projet illustre davantage l'idée que « ce n'est pas parce que la vie humaine apparaît plus personnelle aujourd'hui qu'elle est moins sociale, moins politique, moins institutionnelle. Elle l'est autrement. […] Le nouvel individualisme signale moins un repli sur la vie privée qu'une recomposition des rapports et des contenus de la vie publique et de la vie privée » (Ehrenberg, 2010a, p. 15, p. 217) ou encore, une redéfinition des formes d'engagement et d'agir politique (Ion, 2012) en fonction de la « valeur autonomie ». À l'instar de ce qu'entreprennent ces deux auteurs, il importe, si l'on veut ouvrir la voie à l'action, de prendre au sérieux cette évolution, tout autant que le potentiel destructeur de l'individualisme, pour imaginer un modèle permettant aux individualités de s'épanouir tout en les préservant de l'oppression et de l'exploitation, y compris consentie.

C'est cette capacité d'autonomie réelle, en même temps qu'une éthique de la responsabilité, qui est transmise à travers l'accompagnement de projets citoyens. Avant d'analyser plus en détail, dans les prochains chapitres, la manière dont elles donnent corps au citoyen par projet et, ce faisant, le modèle de société qu'elles construisent, nous terminerons cette partie par un état des lieux succinct des pratiques d'accompagnement de projet sans lequel la généalogie du citoyen par projet ne saurait être comprise intégralement.

2.3. La structuration des pratiques professionnelles d'accompagnement de projets

a. L'intégration de l'accompagnement de projets de jeunes dans les pratiques éducatives

La réhabilitation des vertus éducatives du projet s'accompagne de l'intégration de la pédagogie de projet dans les pratiques éducatives (enseignement, animation socio-culturelle, insertion socio-professionnelle) et de la reconnaissance de « l'accompagnement de projet de jeunes » comme pratique spécifique (référentiel métier dédié) notamment par les pouvoirs publics.

La littérature scientifique comme professionnelle regorge en effet d'analyses sur les promesses, les effets et les dérives de l'apprentissage par projet. Elle fait l'objet d'une conceptualisation poussée qui en détaille les différentes étapes (de la conception à l'évaluation

collective du projet) et porte un regard réflexif sur le rôle de chacun – et notamment de la personne qui occupe la fonction éducative (l'enseignant, l'animateur, l'éducateur…) – dans ce schéma. Cette approche est intégrée à la formation (initiale ou continue) de ces professionnels. Elle fait partie des modules à valider pour l'obtention de certains titres professionnels ou diplôme.

En septembre 2011, le Ministère de la Jeunesse a en outre publié un référentiel métier de l'accompagnateur de projets de jeunes, élaboré par la DJEPVA (mission de l'engagement et de l'initiative des jeunes) et des services déconcentrés[96]. Il constitue une forme d'aboutissement de la reconnaissance institutionnelle accordée à ces pratiques. Ce référentiel s'adresse aux services jeunesse des collectivités territoriales, aux établissements scolaires, aux associations de jeunesse et d'éducation populaire, aux structures dédiées aux politiques de jeunesse (missions locales, structures de l'information jeunesse, clubs de prévention…) ainsi qu'aux services spécialisés dans l'amorçage de projet. À travers cette initiative, le Ministère prend acte des évolutions à l'œuvre en matière d'engagement et de citoyenneté des jeunes et de leurs implications pour les pratiques des professionnels de ce secteur. Le préambule du référentiel indique en effet que « » l'engagement, l'expression ou la participation des jeunes, ne s'expriment plus nécessairement par l'adhésion à des corps intermédiaires (syndicats, associations, partis...), mais également par le soutien à des causes ou par la réalisation de projets individuels ou collectifs en prise avec leurs cultures et leurs sociabilités. […] La diffusion de la culture de l'initiative sur les territoires, nécessite des relais en relation directe avec les jeunes et leurs lieux de vie » [97]. L'analyse fait ici écho au contexte d'émergence du citoyen par projet décrit précédemment et appliqué aux jeunes.

Le référentiel sert alors à « situer leurs pratiques et identifier des besoins de formation » chez les « professionnels des politiques de jeunesse (animateurs, éducateurs, conseillers, salariés de l'éducation non-formelle...) et acteurs de la communauté éducative (enseignants, bénévoles associatifs, parents...) devant répondre aux besoins exprimés par les jeunes et offrir à leurs élans le cadre et l'accompagnement nécessaires ». Leur rôle consiste aussi bien à « faire émerger des envies », qu'à « accueillir » et « passer un contrat » avec des « porteurs

[96] « Référentiel métier de l'accompagnateur de projets de jeunes », Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative, septembre 2011, URL : http://rtes.fr/IMG/pdf/referentiel_metier_de_l_accompagnateur_de_projets_de_jeunes.pdf [consulté le 25/11/2018].

[97] *Ibid.* L'ensemble des citations de cette partie sont issue du référentiel publié en ligne par le Réseau des territoires pour l'économie solidaire (RTES).

d'intention », « former les jeunes en démarche de projet » et « développer un suivi et une valorisation » de ces initiatives. Il a vocation à être réflexif (s'interroger sur sa « posture » et son « éthique ») et à « positionner » et « organiser » la fonction d'accompagnement en précisant son rôle exact vis-à-vis des jeunes et en aménagement un espace favorisant la qualité des échanges.

Cette initiative consiste donc en un double de mouvement de reconnaissance et de structuration par l'État d'une pratique spécifique visant à faciliter la réalisation de projets par les jeunes qui en sont porteurs. Le référentiel introduit par ailleurs un lien explicite entre l'accompagnement de projets de jeunes et la création d'activité économique et du développement de la vie associative qu'il envisage comme des « évolutions de carrière possibles ».

b. La structuration paradoxale de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux

« Se faire accompagner est une des clés de la réussite de votre projet d'entreprise. » « L'accompagnement augmente le taux de réussite des start-ups et permet une croissance plus rapide. » Ces *leitmotivs*, issus de sites et brochures d'incubateurs d'entreprises, apparaissent comme des stratégies pour créer une demande et justifier, en retour, le développement d'une offre et d'un secteur professionnel spécifique : celui de l'accompagnement à la création d'entreprise. Les incubateurs, les couveuses et autres pépinières abondent alors pour « encourager, faciliter et démocratiser la création d'entreprises » ainsi que pour « sécuriser le statut et, plus largement, la condition des aspirants entrepreneurs » (Darbus, 2008, p. 19). Cela passe par la mise à disposition d'une expertise en matière de création et gestion d'entreprise (s'appuyant et alimentant en retour une « pédagogie entrepreneuriale » abondante dans la littérature de gestion), l'inscription des entrepreneurs dans une « dynamique de réseau » et la recherche d'innovations statutaires et juridiques permettant de répondre aux besoins d'entrepreneurs aux profils et aux situations sans cesse plus divers. Concrètement l'accompagnement se structurent autour de trois axes majeurs : l'appui financier, notamment au démarrage ou lors d'un « changement d'échelle » ; le conseil et la formation sur les questions de gestion ; le soutien logistique qui vise à offrir des conditions d'hébergement à moindre coût (Léger-Jarniou, 2008, p. 76).Sans retracer intégralement la généalogie des dispositifs et

processus par lesquels ce secteur s'est constitué[98], nous insisterons ici sur trois tendances susceptibles d'éclairer la dynamique à l'œuvre et de mettre en lumière son caractère paradoxal : le rôle moteur et incitateur de l'État ; la créativité opérationnelle des acteurs de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux et la multiplicité de l'offre qui en résulte ; l'intention militante de ces dispositifs et les questionnements suscités par l'introduction des logiques marchandes et managériales.

Les analyses académiques portant sur les dispositifs d'appui à la création d'entreprises ne manquent pas de souligner le rôle fondamental joué par l'État en la matière. À partir de la fin des années 1970, sous l'impulsion de Raymond Barre, alors Premier ministre et ministre de l'Économie et des Finances, l'auto-emploi apparaît en effet comme une moyen permettant à la fois de redynamiser le tissu industriel français et de relancer l'emploi. Le système d'indemnisation du chômage se double alors de dispositifs d'incitation à la création d'entreprise (Accre[99] en 1979, primes régionales en 1982…) et l'Agence nationale pour la création d'entreprises (ANCE) est créée en 1979 pour informer tous les nouveaux aspirants entrepreneurs de l'ensemble des aides qui leur sont consacrées.

Parallèlement, se développe un secteur associatif dédié à l'accompagnement des créateurs d'entreprises. Des bénévoles, exerçant souvent par ailleurs comme cadres dans des entreprises, aident des entrepreneurs à résoudre des questions comptables et administratives liées au démarrage ou à la gestion quotidienne de leur activité. À partir des années 1990, ces organisations se regroupent au sein de réseaux (France Initiative Réseau en 1987, France active en 1988, Union des couveuses en 2002…) afin de structurer et de renforcer la légitimité de leur activité. Les associations, tout comme les réseaux dans lesquels elles s'inscrivent, sont dotés d'importantes ressources financières de la part des pouvoirs publics (Clergeau, Schieb-Bienfait, 2005). Ces derniers instaurent par ailleurs des mécanismes qui conditionnent les aides à la création d'entreprises au fait d'être accompagnés (création du « chèque-conseil » en 1994 et, en 1999, d'une aide spécifique à destination des jeunes – EDEN – sous réserve, entre autres, qu'ils s'engagent à recourir à des services d'accompagnement…).

Sous l'effet de la collaboration des pouvoirs publics et des associations, l'accompagnement de projets entrepreneuriaux se structure progressivement comme secteur d'activité à part entière. À l'image du référentiel métier de l'accompagnateur de projets de jeunes, l'aide à la

[98] Nous renvoyons pour cela à l'article de Fanny Darbus, « L'accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°175, 2008, p. 18-33.

[99] Aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise

création d'entreprises fait l'objet d'une Charte de qualité élaborée en 2001 par le Conseil national de la création d'entreprise (CNCE) ainsi que d'une certification NF Service « Activités des pépinières d'entreprises » attribuée par l'Afnor. Forts de cette reconnaissance, les acteurs de l'accompagnement font valoir leur expertise : ils identifient les « angles morts » et les manquements des politiques d'encouragement à la création d'entreprises, et contribuent à la diversification et la sophistication croissante des dispositifs. La nature des services proposés dans le cadre de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux évolue alors à mesure que des besoins et des difficultés nouvelles sont constatés chez les aspirants entrepreneurs. Les années 1990-2000 voient par exemple apparaître les couveuses ou les coopératives d'activité et d'emploi qui tentent de limiter les risques financiers qui sous-tendent la création d'entreprises en combinant situation d'entrepreneur et maintien des indemnisations ou statut de salarié ouvrant droit à une meilleure protection sociale (Darbus, 2008, p. 24-25).

Comme le souligne Catherine Léger-Jarniou, « cette intensification a abouti à un foisonnement de mesures et de structures parmi lesquelles le créateur peut se perdre » (Léger-Jarniou, 2008, p. 76) et qui justifie, en retour, le développement et la consolidation croissante des propositions d'accompagnement. Autrement dit, la dynamique s'auto-alimente : le développement d'une offre d'accompagnement vient affiner et améliorer les dispositifs et mesures existantes, qui, du fait de leur multiplication et de leur spécialisation, nécessitent un accroissement encore plus significatif de l'accompagnement pour aider les porteurs à s'y retrouver.

La structuration du secteur s'accompagne aussi d'une professionnalisation et d'un perfectionnement des outils qui s'appuie essentiellement sur la « pédagogie entrepreneuriale » issue de l'économie marchande capitaliste. L'accompagnement de projets entrepreneuriaux se concentre alors sur la compréhension des statuts de sociétés commerciales ou de la législation relative au salariat, la formation aux techniques de marketing, la maîtrise d'outils comme le « business plan », les normes comptables classiques, la fixation d'un prix de marché basé sur le calcul du seuil de rentabilité…

Cette évolution introduit un paradoxe puisque l'accompagnement est en grande partie assuré par des structures de l'économie sociale (associations, coopératives…) mues par une intention militante et qui se sont historiquement construites en réaction aux méfaits de l'économie de marché capitaliste. Lors de la création des boutiques de gestion, la proposition formulée par ses initiateurs était que ces dernières soient tenues par « quelques experts-militants acceptant de faire partager leur savoir avec les créateurs sur le terrain, pour le plaisir de

contribuer au développement de réalisations concrètes »[100]. Cela s'explique notamment par les liens forts qui existent entre politiques d'incitation à la création d'entreprise, problématiques sociales et économiques et positionnement de certains militants qui remettent en cause la logique d'assistanat induite par le traitement social du chômage et promeuvent, à l'inverse, le « droit à l'initiative ». Les boutiques de gestion sont ainsi pensées dans un souci d'accessibilité, « sur le modèle des Boutiques de droit issues des mouvements de 1968 qui entendaient ouvrir l'accès au droit au plus grand nombre » (Darbus, 2008, p. 21), en réaction aux exigences de rentabilité économique et sociale introduites par les logiques bancaires et qui se traduisent par un effet de sur-sélection des projets. Cette situation aboutit à l'émergence d'un secteur qui met « l'économie sociale au secours de l'économie de marché » (Clergeau, Schieb-Bienfait, 2005). Cette critique est alimentée par les reproches formulés à l'égard d'une « éthique de l'autonomie » qui ne serait pas suffisamment attentive à la vulnérabilité et aux fragilités susceptibles d'entraver la capacité d'initiative (cf. *supra* ; Castel, 2010).

c. Le soutien public à l'accompagnement de projets associatifs

Enfin, la prise en charge par l'État et les collectivités territoriales d'une fonction de promotion de la vie associative[101] s'est accompagnée de la création de dispositifs nombreux et variés destinés à accompagner techniquement le développement d'activités associatives. Il s'agit pour l'État de ne pas se contenter de soutenir financièrement les associations, de valoriser les initiatives méritoires ni de documenter et d'étudier l'évolution du secteur, mais également d'aider à la structuration et l'organisation des projets associatifs à travers un rôle de conseil, d'expertise, de formation… À l'instar de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux, ce développement s'est appuyé sur une collaboration forte entre institutions publiques et associations, conduisant à l'émergence d'associations d'un nouveau type : les associations au service d'autres associations. Les services qu'elles proposent font écho à la mission de soutien à la structuration et au renforcement du collectif qu'ont historiquement rempli les fédérations,

[100] « Et si chacun créait son emploi », *Autrement*, n°20, Paris, Seuil, septembre 1979, p. 190 *in* Darbus Fanny, « L'accompagnement à la création d'entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°175, 2008, p. 20.

[101] Au niveau étatique, cette fonction s'incarne par la création d'un service ministériel dédié (la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative – DJEPVA) ou la désignation, dans chaque préfecture, d'un Délégué départemental à la vie associative (DDVA) qui a pour fonction d'organiser et de diffuser les supports d'informations relatives à la vie associative et son développement, de structurer les dispositifs d'accompagnement et de mettre en réseau les acteurs de la vie associative. En ce qui concerne les collectivités territoriales, elle se traduit par l'adoption pour certaines d'entre elles d'un service « vie associative » et le développement d'établissements dédiés tels que les Maisons de la vie associative et citoyenne gérées par la Mairie de Paris par exemple.

unions, coordinations… au travers d'activités de formation, d'apport de compétences ou de ressources diverses. Si l'accompagnement de projets associatifs fait l'objet de peu de travaux académiques, il est en revanche amplement documenté par ces acteurs associatifs eux-mêmes, au travers, par exemple, de publications réalisées par des têtes de réseaux, dont les éléments présentés dans cette partie sont issus[102].

Ces analyses font apparaître un certain nombre de traits communs aux pratiques d'accompagnement de projets associatifs qui consistent essentiellement à outiller les porteurs de projets en matière juridique et administrative (statuts, fonctionnement, responsabilités, assurances, déclaration de création, demandes d'agréments…), sur les questions de gestion et de comptabilité ainsi qu'à les guider dans la recherche de financements publics ou privés et les demandes de subventions. L'accompagnement de projets associatifs est également un vecteur majeur de professionnalisation et de stimulation de l'emploi dans ce secteur. Le droit du travail, les dispositifs d'aide à l'emploi, l'élaboration des contrats de travail… font partie des questions abordées de manière récurrente. À l'instar des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises, le développement des pratiques d'accompagnement de projets associatifs et le soutien qui lui est accordé par l'État, contribuent aux politiques de lutte contre le chômage.

À titre d'exemple de dispositifs collaboratifs existants, l'État a ainsi soutenu le développement des PAVA (Points d'appui à la vie associative) qui font l'objet d'un agrément, et des CRIB (Centres de ressources et d'information pour les bénévoles) qui se voient confier une mission d'information et de conseil de bénévoles associatifs, d'abord exclusivement sportifs, puis de tous les champs associatifs. Des moyens sont mis à leur disposition essentiellement sous la forme de postes Fonjep, c'est-à-dire sous la forme d'une participation forfaitaire de l'État au financement d'un emploi. Leur mise en œuvre s'est appuyée sur un cahier des charges précis pour les structures prétendant à la labélisation, et distinguant un rôle premier de conseil et d'information, une fonction d'orientation vers d'autres compétences et un « troisième niveau de prestations » impliquant l'apport, à titre gracieux, d'expertise dans le domaine de l'emploi, le domaine juridique et la recherche de ressources financières[103]. Le

[102] Voir : Conférence permanente des coordinations associatives, *L'accompagnement pour les associations*, rapport d'étude, avril 2008, Études et Documents n°5. Quillien Claudie, François Pierre, *Évaluation approfondie de la mise en œuvre des dispositifs de promotion et d'accompagnement de la vie associative*, Rapport n°08-2009, IGJS, octobre 2009. Conférence permanente des coordinations associatives, « Accompagnement : les associations actrices de leur développement », *La vie associative*, n°15, juin 2011.

[103] Article 4 du cahier des charges des CRIB publié par le Ministère de la Vie associative, URL : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/cahier_des_charges_des_CRIB.pdf [consulté le 26/11/2018].

rapport d'évaluation établi par les inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports Claude Quillien et Pierre François fait apparaître un glissement de ces structures vers le soutien à la professionnalisation et au développement d'activités employeuses. Le Dispositif local d'accompagnement (DLA), créé en 2002 pour aider les associations à se structurer et stimuler la création d'emplois dans ce secteur, va également dans le sens d'une reconnaissance des associations comme lieux de travail et de production, et non seulement comme lieux d'engagement et de citoyenneté active (Hély, 2008, 2009 ; Simonet, 2010, 2016 ; Hély, Moulévrier, 2013 ; Hély, Simonet, 2013). Les conseils dispensés par les prestataires du DLA tendent alors à hybrider la culture associative avec des techniques de management et de gestion financière issues de l'économie de marché (développement d'une offre de prestation de service payante) (Cottin-Marx, 2016).

Il serait toutefois réducteur de restreindre l'accompagnement de projets associatifs aux dispositifs visant le renforcement de la fonction employeuse des associations. L'exemple des Fonds de participation des habitants (FPH) illustre, à l'inverse, une forme de soutien qui, du fait notamment de la faiblesse des aides financières accordées et de la nature des dépenses prises en charge (dépenses ponctuelles d'investissement), ne saurait être considérée comme une mesure d'encouragement à l'emploi associatif. Leur mise en place en 2000 s'est accompagnée du développement d'une fonction d'accompagnement des habitants et des collectifs (formels et informels) d'habitants souhaitant déposer une demande de soutien dans le cadre du FPH. Cette mission est assurée par la structure porteuse du fond : un service municipal, le CCAS[104] ou, dans 10 % des cas, une association dédiée[105]. L'accompagnement proposé consiste alors essentiellement en une aide technique pour remplir le dossier présenté à la commission d'attribution des aides.

S'il a été peu saisi par les acteurs qui accompagnent les projets associatifs, cet exemple reste néanmoins intéressant pour clore la mise en contexte de l'émergence du citoyen par projet que nous avons entreprise ici. Par l'accompagnement financier et technique qu'il assure, le FPH s'affiche en effet comme un dispositif visant à « permettre la mise en responsabilité des habitants et des associations par un mode de financement souple et rapide d'actions portées par eux en soutenant leurs initiatives »[106]. Il apparaît alors comme une prise en considération, par

[104] Centre communal d'action sociale

[105] Conseil National des Villes (CNV), Avis sur les Fonds de participation des habitants, remis à Patrick Kanner, Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 22 juin 2016, p. 3.

[106] *Ibid.*, p. 2.

les institutions publiques, des évolutions actuelles de l'engagement citoyen marqué par la désaffiliation et l'impératif du « faire » (ou l'accent mis sur l'action concrète, utile et immédiate davantage que sur la forme de cette action). Le FPH permet ainsi aux institutions publiques de soutenir directement les habitants, individuellement ou réunis en collectif informel, alors que l'accès aux financements publics nécessitent habituellement de créer une structure juridique *ad hoc*. On retrouve une évolution similaire dans la redéfinition en 2018, par la Mairie de Paris, des missions des Maisons des Associations – maintenant « Maisons de la vie associative et citoyenne » – dont l'accompagnement a été élargi à toutes les formes d'engagement et tous les citoyens, qu'ils soient ou non déclarés en association[107].

Conclusion

Ce chapitre a mis en exergue la réactualisation des représentations qui entourent la citoyenneté active et l'émergence d'une figure nouvelle : celle du porteur du projet ou du *citoyen par projet* – par analogie avec le modèle de la *cité* par projets caractérisée par L. Boltanski et E. Chiapello et qui s'étend à l'ensemble des dynamiques sociales. À l'instar des figures qui l'ont précédée (citoyen électeur, citoyen engagé, citoyen ayant-droit), elle reconfigure la norme démocratique autour d'un impératif du « faire » – valorisant l'action concrète, immédiate et efficace – et redéfinit les contours de l'autonomie et de la responsabilité des citoyens. En la matière, elle opère un retour à des formes d'individualisme politique – la logique du projet met l'accent sur l'autonomie cognitive et pratique du nombre restreint d'individus qui en sont porteurs – et tend vers une responsabilisation de citoyens, qui bien que non-élus, ont la charge de définir le sens de l'intérêt général par l'orientation qu'ils donnent à leur projet. Les quatre figures ainsi distinguées et leurs caractéristiques sont résumées dans le tableau qui suit (cf. figure 1). Elles permettent d'identifier le fait de porter un projet citoyen – c'est-à-dire le fait de proposer des actions concrètes faisant apparaître un souci manifeste d'améliorer les conditions de vie pour autrui et pour son environnement – comme une modalité de participation citoyenne spécifique, qui se distingue d'autres formes d'activité politique. Si cette évolution n'est pas intrinsèquement nouvelle – les associations intervenant auprès des

[107] « Auprès des Maisons de la Vie Associative et Citoyenne », Mairie de Paris, 20 août 2018, URL : https://www.paris.fr/associations/ou-vous-adresser/les-maisons-de-la-vie-associative-et-citoyenne-5388 [consultée le 26/11/2018]. « Vie associative et participation citoyenne », Mairie de Paris, 26 mars 2018, URL : https://www.paris.fr/actualites/vie-associative-et-participation-citoyenne-4654#maisons-des-associations-deviennent-des-le-1er-janvier-2018-des-maisons-de-la-vie-associative-et-citoyenne_4 [consultée le 26/11/2018].

jeunes s’étant saisi des vertus pédagogiques du projet pour encourager l’exercice d’une citoyenneté active depuis de nombreuses années – sa particularité est de s’étendre à présent à l’ensemble des citoyens, sans distinction d’âge, et de s’extraire d’un strict objectif éducatif pour aller vers des formes de transformation sociale effective.

Figure 3. Tableau récapitulatif et comparatif des quatre figures du citoyen actif

Figure du citoyen actif	Norme démocratique	Autonomie citoyenne	Agents activateurs	Modalités d'activation	Régime de responsabilité	Période d'apparition
L'électeur *qui dispose et exerce son droit de vote*	Impératif représentatif	Autonomie individuelle Autonomie cognitive	École républicaine – enseignants Institutions et associations périscolaires	Instruction *Acquisition de capacités cognitives nécessaires pour un vote éclairé (compétences cognitives de base ; capacité à analyser et réfléchir par soi-même ; compréhension des institutions)*	Responsabilité déléguée *L'élu est dépositaire de l'intérêt général et a seul la responsabilité de décider et d'agir sur la base d'une légitimité électorale*	Fin XVIIIème siècle
L'engagé *qui adhère et s'implique dans une organisation collective* Deux variantes : > le militant > le participatif	Impératif délibératif	Autonomie collective Autonomie pratique et cognitive	Leaders, membres expérimentés, professionnels chargés de la mobilisation et de la formation Professionnels de la « démocratie participative »	Formation (formelle et informelle) *Acquisition d'une culture politique partagée (savoirs argumentaires, connaissances précises sur l'ordre social et les points de contestation)* *Maîtrise du répertoire d'actions de l'organisation, acquisition de savoir-faire militants, de compétences techniques et pratiques.*	Responsabilité partagée *L'intérêt général est défini sur la base d'une confrontation plus ou moins apaisée de points de vue*	Fin XIXème siècle Puis tout au long du XXème (temps forts dans les années 1960-1970 avec les NMS et les années 2000 avec la démocratie participative)
L'ayant-droit *qui bénéficie de droits sociaux et économiques et contribue à les assurer*	Impératif solidaire	Autonomie individuelle Autonomie pratique et financière	Travailleurs sociaux	Accompagnement à l'insertion	Responsabilité directe (concertée) *L'activation tend à faire peser sur l'individu la responsabilité de la définition des solutions*	Fin XIXème – début du XXème siècle (temps fort d'appropriation institutionnelle au milieu du XXème siècle)
Le porteur de projet *qui fait preuve d'initiative, propose et réalise des actions concrètes traduisant son souci manifeste d'autrui et de son environnement*	Impératif du « faire »	Autonomie individuelle Autonomie pratique (et cognitive au service de l'action)	Accompagnateurs de projets (incubateurs, pépinières, fabriques, accélérateurs, couveuses…)	Accompagnement au développement de projets citoyens	Responsabilité directe (concertée) *Le porteur de projet a la charge de définir l'utilité sociale de son action*	Début XXIème siècle

Cette modélisation met à jour des catégories utiles pour comprendre l'évolution des pratiques démocratiques et militantes. L'élaboration de modèles a néanmoins ce défaut qu'il peine à faire apparaître les imbrications et inter-influences qui s'opèrent. On peut à ce titre évoquer la reproduction dans les organisations collectives où s'effectue la citoyenneté « engagée », de mécanismes propres à la citoyenneté « électorale » dans la mesure où celle-ci tend à fonctionner comme un étalon, un modèle de référence en matière de pratiques démocratiques. Ainsi, des représentants sont généralement nommés pour parler au nom du collectif et défendre sa vision et ses intérêts. Le « citoyen engagé » devient alors « électeur » au sein de l'organisation dans laquelle il s'implique.

Mais c'est avant tout sur la tendance à la « mise en projet » de la citoyenneté engagée (c'est-à-dire de l'adhésion et de l'implication dans des organisations collectives existantes) que nous voudrions insister, dans cette conclusion, en ce qu'elle vient consolider notre constat de l'émergence de la figure du citoyen par projet.

La tendance à la désaffiliation et la quête croissante d'engagements autonomes, sans pression tutélaire, façonnage ou formatage institutionnel, donne en effet lieu à une réappropriation, par les organisations collectives, des modalités d'engagement politique propres au citoyen par projet. Celle-ci ne fait pas disparaître les modes de participation du citoyen engagé et la recherche d'une autonomie collective, mais elle les complète. C'est ainsi que des dispositifs d'engagement institutionnalisés comme le service civique, initialement conçus pour permettre à des jeunes de 16 à 25 ans de contribuer à des activités d'intérêt général existantes, sont en partie reconfigurés pour donner naissance au « service civique d'initiative », où les jeunes peuvent porter leur propre projet solidaire. L'Agence du service civique offre ainsi la possibilité aux organismes agréés au titre de l'engagement de service civique d'accueillir un volontaire pour réaliser une mission « totalement initiée et conçue par celui-ci »[108].

L'immersion dans laquelle cette enquête a été réalisée nous a par ailleurs permis d'identifier des questionnements de la part des responsables associatifs sur la nécessité de laisser les bénévoles proposer, de leur propre initiative, des projets en phase avec les objectifs politiques de l'association, plutôt que de se fondre dans des activités prédéterminées. Pour ne citer qu'un seul exemple de cet intérêt pour ce qui se rapprocherait alors d'un « bénévolat d'initiative », la

[108] Extrait du logiciel ELISA permettant la gestion des agréments et l'édition de contrats de service civique, apparaissant à la page 67 (partie 6.1.3.2.4) du manuel d'utilisation publié en ligne, URL : https://www.asp-public.fr/sites/default/files/elisa_manuel_structures_v8.9.pdf [consulté le 30/11/2018]. Voir aussi : « Le service civique d'initiative », Unis-Cité, URL : http://www.relais-service-civique.fr/ressources/le-service-civique-d-initiative [consulté le 30/11/2018].

secrétaire nationale d'Ingénieurs Sans Frontières (ISF France) nous a indiqué qu'un des sujets qui la « questionnent pas mal en ce moment » est « le délaissement supposé, chez les jeunes en particulier, de modes d'actions « clé en main » et d'un engagement dans des associations existantes (au niveau national ou même sur leur campus par exemple) au profit du lancement de projets / d'initiatives »[109].

Enfin, des mécanismes de « mise en projet » de la citoyenneté engagée s'observent au sein des partis politiques comme le montre la possibilité offerte aux adhérents de La République En Marche ! de « porter des Projets citoyens afin de démontrer par l'action qu'on peut changer la vie au niveau local et d'ancrer durablement le Mouvement dans les territoires, même en dehors des échéances électorales »[110]. Un Projet Citoyen est alors une « action locale créée par un adhérent de La République En Marche ! qui vise à améliorer concrètement le quotidien des habitants »[111]. À l'image de ce que nous avons décrit à propos du citoyen par projet, la recherche d'un intérêt personnel est *a contrario* sanctionnée[112]. Cette démarche est présentée comme une réponse à l'envie de s'engager et une manière de faciliter l'engagement[113] qui passe par l'appétence pour l'initiative personnelle et autonome.

Comme ce chapitre l'a montré, l'émergence de la figure du citoyen par projet ouvre alors la voie au développement de nouvelles pratiques d'activation, qui prennent la forme de *l'accompagnement de projets citoyens*. Elles ont vocation à rendre cette nouvelle figure effective en développant, chez les individus, l'éthique de la responsabilité et la capacité d'autonomie propre au citoyen par projet. L'accompagnement de projets citoyens s'inscrit dans un double contexte : historique (avec les pratiques d'activation propres aux figures qui l'ont précédée) et contemporain (structuration de pratiques professionnelles d'accompagnement de projets dans les champs éducatif, entrepreneurial et associatif) que nous avons décrits dans ce chapitre. Retracer la généalogie de ces pratiques a permis de démontrer que l'accompagnement

[109] Propos tenus dans le cadre d'un échange partenarial le 22/10/2018.

[110] Charte des Projets Citoyens, La République En Marche !, p. 2, URL : https://storage.googleapis.com/en-marche-prod/documents/projets-citoyens/La%20Charte%20des%20Projets%20Citoyens.pdf [consulté le 30/11/2018].

[111] *Ibid.* Voir aussi : https://en-marche.fr/projets-citoyens [consulté le 30/11/2018].

[112] Parmi les engagements du Porteur de Projet, on compte « ne pas créer un Projet Citoyen à des fins d'enrichissement personnel ou professionnel ou de mise en avant de sa personne ou d'un groupe de personnes ».

[113] La plateforme des Projets Citoyens incite à l'engagement à travers la formulation suivante : « Vous avez envie de vous engager ? Avec La République en Marche, c'est facile ! » (Voir : https://en-marche.fr/projets-citoyens [consulté le 30/11/2018]).

de projets ne fait pas l'économie d'une tension entre objectif d'émancipation et risque de formatage des personnes accompagnées.

Cette généalogie a aussi mis en exergue le rôle des pouvoirs publics dans l'émergence et la structuration des pratiques d'activation, quelles que soient leur forme. Ces derniers interviennent en effet pour créer et gérer par eux-mêmes des agents activateurs (les instituteurs des écoles publiques par exemple, ou les coordinateurs de conseils de quartier) mais aussi pour en impulser, soutenir et, dans une certaine mesure, cadrer d'autres (les leaders syndicaux ou associatifs, les travailleurs sociaux, les accompagnateurs d'entreprises…) Leur intervention consiste alors à délimiter leur champ d'action en leur imposant des cadres juridiques plus ou moins contraignants. L'évolution des modalités de l'action publique tend de plus en plus à associer les acteurs concernés à l'élaboration de ces politiques publiques et donc à l'orientation que les pouvoirs publics cherchent à donner aux pratiques d'activation. Les processus propres à la citoyenneté par projets ne sont pas exempts de ce qui s'assimile alors à un gouvernement des conduites appliqué aux pratiques de participation citoyenne. L'étude de cas du dispositif des Fabriques d'initiatives citoyennes en fait la preuve.

Chapitre 2.
Vers un nouveau gouvernement de la participation citoyenne. Le cas des Fabriques d'initiatives citoyennes.

Introduction

La reconfiguration des politiques de participation à l'aune de la citoyenneté par projets

La légitimation croissante d'un mode d'exercice de la citoyenneté politique consistant à porter un projet de manière autonome tend à faire évoluer les politiques publiques visant à encourager et renforcer la participation citoyenne. L'immersion parmi les acteurs, institutionnels et associatifs, intervenant sur les questions de participation, d'engagement et de citoyenneté à l'échelle de l'agglomération parisienne, a permis de déceler un certain nombre d'inflexions en ce sens de l'« offre » instituée de participation (Gourgues, 2012, 2013).

Les instances et dispositifs relevant de la démocratie participative semblent en effet laisser une place de plus en plus significative aux projets de ceux et celles qui y participent. À titre d'exemple, après une première année où le vote a porté sur des projets initiés par la municipalité, le budget participatif de la Ville de Paris s'est structuré autour du *leitmotiv* « Vous proposez, vous décidez », impliquant une première phase où les habitants sont invités à déposer par eux-mêmes les projets ensuite soumis au vote. Ce choix s'est suivi d'une sollicitation des associations pour « accompagner les porteurs de projets » émanant de la Mairie centrale *via* un appel à projets annuel ou des mairies d'arrondissement faisant appel, en direct, à certains de leurs partenaires[114]. Autre exemple : l'accent mis, lors de l'instauration en 2015 des conseils citoyens, sur la prise en compte des initiatives existantes et les dynamiques « ascendantes »[115]

[114] Pour l'édition 2018, la Mairie du 18ème arrondissement a par exemple sollicité l'association Astérya pour « accompagner des porteurs de projets dans leur démarche de dépôt » au travers de permanences sur toute la période d'ouverture de la plateforme.

[115] En opposition aux logiques « descendantes » consistant pour les institutions publiques à imposer le cadre (format, sujets…) dans lequel les citoyens sont invités à participer. Publié en juin 2015 par le Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports, le cadre de référence des conseils citoyens souligne en effet la vocation de ces instances à venir « conforter les dynamiques citoyennes existantes et de garantir les conditions nécessaires aux mobilisations citoyennes » (p. 3). L'accent mis sur la nécessaire souplesse du dispositif est également un signe de l'attention porté aux dynamiques

de mobilisation et de participation citoyenne. Ce dernier a pu être saisi, par les villes ou intercommunalités en charge de leur mise en place, pour soutenir et inciter au développement de projets locaux par les membres des conseils citoyens. Ainsi, l'enveloppe dédiée par l'État à la formation des conseils citoyens, a été réinvestie par certaines collectivités pour mettre en place, entre autres, des formations au « montage de projets »[116], suscitant un certain nombre de questionnements sur le risque de court-circuiter les conseils de quartier et sur les conflits d'intérêts qui peuvent émerger du fait d'être à la fois initiateur de projets et membres de comités de sélection des projets subventionnés dans le cadre du contrat de ville[117]. Il n'en reste pas moins qu'une des fonctions couramment attribuées aux conseils citoyens est de penser et d'initier des projets dans et pour leur quartier[118] à l'instar de ce qui s'opère pour les conseils de quartier ou les conseils de jeunes et d'enfants depuis leur création jusqu'à aujourd'hui (Jodry, 1987 ; Koebel, 1998a, 1998b ; Rossini, 2003 ; Richez, 2012 ; Tucci, Recotillet, Bausson, 2019). Un chargé de démocratie locale, coordinateur des conseils de quartier d'une mairie d'arrondissement parisienne, décrit ainsi son rôle : « Quand vous faites partie du conseil de quartier, […] soit vous pouvez aider à mobiliser, soit vous pouvez faire vous-mêmes […]. Dans ce cadre, *on est amenés à accompagner des habitants sur des projets et on va essayer de faire aboutir leurs idées de projets* mais ce n'est pas sans contradiction. »[119]

Ce mouvement n'est pas seulement une reconnaissance de la citoyenneté par projets comme une évolution en cours : il revêt aussi un caractère incitatif. En missionnant des tiers pour former

---

ascendantes : à l'inverse, un modèle type apparaît comme problématique car « susceptible d'entraver plus que de favoriser la mobilisation et l'implication citoyennes » (p. 5).

[116] L'établissement public territorial Est-Ensemble (Bagnolet, Bobigny, Bondy, Le-Pré-Saint-Gervais, Les Lilas, Montreuil, Noisy-le-Sec, Pantin, Romainville), compétent en matière de politique de la ville et donc en charge de coordonner les conseils citoyens des villes membres, a par exemple lancé un appel d'offre pour un programme de formations destinées à « renforcer la capacité à agir des conseils citoyens ». Il a comporté quatre axes mettant l'accent (notamment pour les deux premiers) sur la capacité des membres du conseil à initier par eux-mêmes des actions dans leur quartier : portage de projets, aller à la rencontre des habitants, organisation et animation de réunions, prise de parole en public.

[117] Plusieurs municipalités d'Est-Ensemble ont par exemple décidé de solliciter les membres des conseils citoyens pour participer aux CLIP (Commissions Locales Interpartenariales) chargées de conseiller les porteurs de projets souhaitant bénéficier de financements dans le cadre du contrat de ville. Ils sont par ailleurs censés participer aux comités techniques et aux comités de pilotage de ce contrat ville qui sont des instances décisionnaires en matière d'attribution des crédits.

[118] Cette considération est revenue à de multiples reprises dans des entretiens menés avec les chargés de mission politique de ville d'Est-Ensemble et détachés au sein des mairies.

[119] Intervention du chargé de démocratie locale de la Mairie du 18ème arrondissement de Paris lors de la journée d'étude « Agir ordinaire, agir radical, agir entrepreneurial : quelles formes pour quelles finalités ? » organisée à Paris le 18/10/2018 (souligné par nous).

les citoyens au « montage de projet », en intégrant l'accompagnement de projet aux fiches de poste des professionnels recrutés pour mettre en œuvre la politique municipale de démocratie locale, les institutions publiques signalent leur souhait d'encourager cette forme de participation singulière et d'aider à son développement. Cela ne va pas sans rappeler les « effets de contrôle de nature cognitive et comportementale » des instruments de l'action publique (Lascoumes, Simard, 2011, p. 17) ainsi que les pratiques de « gouvernement des conduites » que les travaux de Sophie Dubuisson-Quellier ont mis en lumière (Dubuisson-Quellier, 2016). L'accent mis sur les notions d'accompagnement ou de formation, le caractère volontaire de l'implication dans ces dispositifs… soulignent le caractère non-coercitif de l'inflexion donnée par les pouvoirs publics. Il s'agit bien ici de « modifier les conditions d'exercice du choix individuel » (*ibid.*, p. 449) – et non de contraindre à un type de comportement – en mettant des ressources à disposition des individus souhaitant s'engager dans ce type de dynamique, de manière à rendre possible ou plus facile le fait de porter un projet.

Cette forme d'« organisation de la liberté d'action des individus » n'est pas exempte de toute forme d'encadrement : l'internalisation de l'accompagnement (et le rattachement hiérarchique des personnes en charge de la mise en œuvre à l'institution qui les emploie) ou le recours à la commande publique (donc à des prestations donnant lieu à un cahier des charges défini par la collectivité) offre la possibilité de « tracer les contours normatifs des comportements qui sont envisagés comme légitimes au nom de l'intérêt public » (*ibid.*, p. 44) c'est-à-dire d'influer sur la configuration du projet (sa zone de rayonnement, sa portée, les enjeux qu'il aborde, les publics qu'il cible…) en orientant la pratique des personnes en charge de l'accompagner. Cette inflexion prise par les institutions publiques est alors susceptible d'inciter leurs partenaires (notamment les associations ou les sociétés de conseil) à revoir leurs pratiques. Elle les force « à réagir, à se mettre en mouvement, à mettre en œuvre des démarches. Elles les obligent à bouger les lignes » (*ibid.*, p. 39) pour répondre à la demande formulée par les pouvoirs publics de favoriser l'émergence de projets citoyens. Les acteurs ciblés par ces commandes sont incités à redéployer leurs activités autour de cet axe, impulsé par la collectivité, de l'accompagnement des porteurs de projets.

Le cas des Fabriques d'initiatives citoyennes (Fic) illustre cette pratique singulière de gouvernement de la participation citoyenne. Décidée à l'occasion du CIEC[120] du 6 mars 2015 et mobilisant des instruments typiques du gouvernement des conduites que sont la gratification par une aide financière ou l'émulation par la création d'un réseau (*ibid.*, p. 43, p. 463), cette

[120] Comité Interministériel à l'Égalité et à la Citoyenneté

mesure est venue inciter certaines associations à faire évoluer leurs actions pour intégrer davantage l'initiative autonome des citoyens. Elle s'inscrit dans la continuité des politiques constitutives ou procédurales qui « fixent en quelque sorte des procédures à suivre que doivent respecter l'ensemble des acteurs concernés par une politique publique » et créent de « nouveaux cadres institutionnels » (Hassenteufel, 2011, p. 11-12) dans lesquels « les acteurs engagés reçoivent la charge de définir les objectifs des politiques » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 35). Au-delà d'un strict effet sur les pratiques associatives, l'objectif de la mesure est de contribuer à transformer les modes de participation à la vie de la cité de manière à encourager le développement de projets pour et par les citoyens eux-mêmes.

À travers cette étude de cas, ce chapitre a donc vocation à mettre en lumière les ressorts de ce nouveau gouvernement de la participation citoyenne qui apparaît dans l'incitation des citoyens à penser et porter des projets permettant de répondre – au moins en partie – à des enjeux de société actuels. Après avoir présenté le contexte d'émergence et les caractéristiques du dispositif, nous montrerons en quoi ses objectifs traduisent la volonté des pouvoirs publics d'encourager la citoyenneté par projets, c'est-à-dire de transformer les pratiques de participation citoyenne de sorte que les citoyens initient par eux-mêmes des actions contribuant à transformer le contexte et les relations sociales. Il s'agira de saisir le « système de représentations » (Hassenteufel, 2011, p. 123) qui sous-tend les Fic et de démontrer, au travers de ses diverses formes de mise en œuvre, qu'il s'articule étroitement avec le concept de citoyenneté par projets tel que nous l'avons formalisé précédemment. Nous constaterons en outre que cet exercice se fait par l'intermédiaire des associations de jeunesse et d'éducation populaire, dans le cadre d'un « gouvernement à distance » (Epstein, 2005) et chercherons alors à comprendre quels sont les outils et les mécanismes permettant à l'État de rallier les associations à sa cause. Ce chapitre contribuera ainsi à décortiquer les instruments à l'œuvre pour soutenir l'émergence d'une citoyenneté par projets et à illustrer cette forme singulière de gouvernement de la participation citoyenne.

L'analyse d'une action publique

Trois précisions méthodologiques méritent alors d'être données avant d'entrer dans le vif du sujet. La première concerne les méthodes de collecte de données et ce qu'elles nous disent de la manière d'envisager l'analyse d'une action publique. L'entretien semi-directif reste en effet grandement mobilisé, aussi bien dans une perspective « informative / narrative » visant à « reconstituer le processus de l'action publique dans son historicité » qu'à travers un usage

« compréhensif » où il s'agit d'« analyser les pratiques quotidiennes des acteurs des politiques publiques et des représentations qui les orientent » (Pinson, Sala Pala, 2007). L'approche instrumentale que nous déployons implique toutefois, comme l'a souligné Patrick Hassenteufel, une diversité de méthodes où l'entretien avec les acteurs s'articule avec un travail d'observation (directe et/ou participante) et le recueil de sources primaires (notes, rapports, documents internes…) ou secondaires (articles et communiqués de presse, publications Internet…) permettant de dépasser les discours parfois convenus et aseptisés des acteurs. Nous souscrivons ainsi à l'idée qu'« une politique publique ne se donne pas forcément à voir immédiatement pour l'observateur. […] Le programme d'action n'est que rarement explicité, de même que les finalités de l'action » et que « c'est là une des tâches de l'analyse des politiques publiques : rattacher une mesure à un programme d'action, à des finalités et à des publics. Il s'agit donc de reconstituer les différents éléments d'une politique publique en tenant compte des non-décisions, des effets symboliques, des incohérences et des contradictions » (Hassenteufel, 2011, p. 13) traduits par l'ensemble des discours qui l'accompagnent. Si nous ne pouvons pas parler, pour les Fic, d'une « politique publique » en ce qu'elle ne constitue pas un programme d'action structurant du gouvernement français, les cadres posés par l'analyse des politiques publiques, et notamment l'approche par les instruments (Lascoumes, Le Galès, 2005), apparaissent alors pertinents pour comprendre le sens d'une mesure qui, comme nous le verrons, peut paraître peu cohérente avec le contexte dans lequel elle est née (attentats de 2015) et peu assise politiquement (délaissée avant même d'atteindre les objectifs annoncés). Ce chapitre croise alors des données issues d'entretiens avec les concepteurs du dispositif, d'observations de réunions et rassemblements nationaux ainsi que d'analyses documentaires.

Si leur étude aboutit au constat que la citoyenneté par projets constitue bien un système de représentations susceptible d'orienter l'action publique en matière de participation, il convient toutefois de préciser que ce système n'est ni universel ni même dominant à ce stade. Comme l'expose P. Hassenteufel :

> « La notion de système de représentation intègre donc les différentes dimensions des paradigmes, des référentiels et des systèmes de croyances. Surtout, elle n'exclut ni une conception en termes de domination d'un système de représentation dans un secteur de politique publique donné, voire pour l'ensemble des politiques publiques (comme c'est le cas pour le référentiel global), ni une conception en termes de concurrence et de conflit entre des systèmes de représentation dans un domaine d'action publique. En fonction des périodes, des pays et des enjeux de politique publique on peut identifier des niveaux de

systèmes de représentation (global et sectoriel par exemple) articulés, ou bien une diversité de systèmes de représentation en concurrence. » (Hassenteufel, 2011, p. 123)

L'adhésion à ce mode d'engagement consistant à développer une initiative autonome que révèle la mise en place des Fic ne saurait alors occulter l'existence concomitante d'autres approches de la citoyenneté qui expliquent également les écarts observés entre les intentions des concepteurs de la mesure et sa réception, par les associations de jeunesse et d'éducation populaire (cf. chapitre 3). Notre intention est ici de démontrer que, sans être nécessairement dominante, la reconnaissance croissante de cette figure singulière du citoyen par projet a des effets substantiels et concrets en ce qu'elle est susceptible de guider l'action publique en matière de participation démocratique.

Enfin, l'analyse des Fic n'échappe pas au constat dressé par Pierre Lascoumes, dans ses collaborations avec Patrick Le Galès et Louis Simard, qu'« il est exceptionnel qu'une politique et même qu'un programme d'action au sein d'une politique soit mono-instrumental. Le plus souvent, on constate une pluralité d'instruments mobilisés » traduisant « l'hétérogénéité des objectifs poursuivis » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 12 ; Lascoumes, Simard, 2011, p. 10). Si la mesure Fic peut se comprendre comme un instrument d'action publique en soi, il s'agit également de donner à voir comment sa transformation en dispositif technique et social donne elle-même lieu à une diversification et une juxtaposition d'outils plus ou moins complexes qui peuvent s'appréhender comme des « sous-instruments » ou, pour reprendre la terminologie plus heureuse adoptée dans ce chapitre, d'« instruments de l'instrumentation ». C'est cette analyse fine de la multiplication qui s'opère en termes d'outils qui permet de comprendre la subdivision à l'œuvre en termes d'effets recherchés (comme en témoigne le schéma proposé en conclusion) et de dépasser une définition restreinte des cibles de l'action publique. C'est en effet ainsi que nous pouvons affirmer que les Fic ne cherchent pas seulement à transformer les comportements des individus pris isolément mais aussi à réorienter les pratiques des professionnels des associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP) et les positionnements techniques et politiques de ceux qui les dirigent. Dans le cadre des Fic, les associations JEP sont alors, tout autant que les individus, à considérer comme des cibles de l'action publique. L'analyse qui suit de la mesure Fic permettra de documenter davantage ces aspects.

1. La mise en place des Fabriques d'initiatives citoyennes

Parmi la série de mesures à destination des associations décidées lors du CIEC du 6 mars 2015, organisé en réponse aux attentats de Charlie Hebdo et de l'Hyper Cacher, les Fabriques d'initiatives citoyennes (Fic) se présentent comme une mesure phare. Elle cible plus particulièrement les associations dites « de jeunesse et d'éducation populaire » et notamment celles qui gèrent des lieux ouverts au public : centres sociaux, MJC, centres d'animation… auxquelles elle propose un soutien notamment financier en contrepartie du développement d'actions nouvelles permettant de renforcer l'implication des citoyens dans la vie de la cité. Cette partie revient sur le contexte d'émergence, les objectifs et les modalités de mise en œuvre de la mesure, afin d'exposer les différentes composantes sur lesquels l'État et ses partenaires ont pu s'appuyer pour gouverner les pratiques de participation citoyenne. Elle fait apparaître les Fic comme une incarnation du « gouvernement à distance » mis à jour par Renaud Epstein (2005).

1.1. Le Comité interministériel à l'égalité et la citoyenneté du 6 mars 2015

a. Des réponses non-répressives aux attentats de janvier 2015

Le constat d'un « malaise social et démocratique » généralisé dont l'intensité a été mise à jour par « les événements de janvier » – soit les attentats de Charlie Hebdo et de l'Hyper Cacher de la porte de Vincennes des 7 et 8 janvier 2015 – a amené le Premier ministre Manuel Valls à réunir un Comité interministériel à l'égalité et à la citoyenneté (CIEC) visant à prendre une série de décisions pour renforcer l'action du gouvernement en la matière[121]. Celui-ci s'est tenu le 6 mars 2015 et a été réitéré ensuite les 26 octobre 2015 et 13 avril 2016, avec entre-temps une phase de consultation citoyenne *via* une plateforme numérique. Le premier CIEC a débouché sur 60 mesures visant à renforcer les symboles et les valeurs républicaines (l'école, la langue, la laïcité, l'accueil dans la nationalité, l'engagement citoyen…) ainsi qu'à réduire les discriminations et favoriser l'accès aux droits sociaux et économiques (habiter, vivre en sécurité, étudier, travailler, se soigner…). Ce plan d'actions se veut une réponse de fond aux attentats de janvier 2015 à travers laquelle le gouvernement entend montrer qu'il interprète ces

[121] Pour les termes cités et le détail des mesures, nous renvoyons au dossier de présentation des mesures issues de la réunion interministérielle du 6 mars 2015, « Égalité et Citoyenneté : la République en actes », publié par les services du Premier ministre, URL : https://www.gouvernement.fr/partage/3593-comite-interministeriel-egalite-et-citoyennete-la-republique-en-actes [consulté le 20/02/2019]

actes comme une manifestation d'un malaise plus global et ne s'en tient pas, pour y remédier, à des mesures répressives.

Un certain nombre de ces 60 mesures touche, directement ou indirectement, le milieu associatif. La plus directe est celle visant à « renouveler l'éducation populaire » et dont l'objectif même est de dynamiser la vie citoyenne et associative en soutenant les initiatives existantes (mobilisation de fonds supplémentaires pour les associations de proximité, « choc de simplification » concernant les démarches administratives…) et en suscitant l'émergence de nouvelles dynamiques « pour remobiliser autour des valeurs de la République et de la citoyenneté »[122].

Les Fabriques d'initiatives citoyennes sont un des volets de cette mesure visant cet objectif de « remobilisation ». L'objectif affiché alors, et repris par la suite par les acteurs en charge de la mise en œuvre, est de « transformer les lieux accueillant du public (centres sociaux, MJC, maison de quartiers…) en « fabriques » d'initiatives citoyennes impliquant les habitants (mutualisation, mise en réseau, échanges de pratiques) et développant l'engagement bénévole. »[123]

Il s'agit alors de donner une réponse sociale et éducative à un problème – celui de la radicalisation et *a fortiori*, de l'action terroriste – souvent traité sous l'angle de la répression. En ciblant les associations de jeunesse et d'éducation populaire, en entreprenant de transformer leurs modalités d'action sur le terrain, la mesure Fic, à l'instar d'autres instruments d'action publique, « induit une problématisation particulière de l'enjeu » et même un « système explicatif » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 32) : le développement de la radicalisation est corrélé, tout du moins en partie, à un défaut de cohésion sociale, des défaillances en matière de « vivre-ensemble » et d'implication dans la vie collective que les associations sont susceptibles de pallier. Cette mesure contribue alors à catégoriser la radicalisation comme un problème relevant de facteurs sociaux qui peut être traité par la reconfiguration des modalités de participation citoyenne ouvertes, reconnues et soutenues par les pouvoirs publics.

[122] Service du Premier ministre, « Égalité et Citoyenneté : la République en actes », dossier de présentation des mesures issues de la réunion interministérielle du 6 mars 2015, p. 22.

[123] *Ibid.*, p. 22, mais aussi : Dossier de presse « Fabriques d'initiatives citoyennes », Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports et Cnajep, novembre 2015, p. 4.

b. Label ou pas label ?

L'annonce du gouvernement ouvre un chantier de travail qui est confié à la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) alors rattachée au Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. Sa première mission consiste à traduire en un dispositif concret et opérationnel une mesure pour laquelle peu de précisions techniques sont données.

Les chargés de mission de la DJEPVA s'inspirent alors de dispositifs existants : une « fabrique d'initiatives » à Rennes, perçue comme « une sorte de pépinière de projets », mais portée par la Ville directement et qu'ils considèrent donc comme « hors cadrage CIEC ». Les Fabriques du Monde Rural du MJRC leur semblent bien plus probantes. Elles se veulent des « lieux structurants », des « plateformes d'initiatives locales », « pour que les jeunes, et plus largement l'ensemble de la population, puissent s'émanciper et développer leurs projets […] citoyens, bénéfiques pour l'intérêt général »[124] et contribuer ainsi à la dynamisation et au développement des territoires ruraux.

Mais surtout, elles s'appuient sur un référentiel qui inspirera la création d'une Charte d'engagement servant à donner le cadre de référence de la mise en œuvre de la mesure. Elle expose en effet les « principes d'intervention » qui sont ceux des Fabriques d'initiatives citoyennes. Parmi ces principes se retrouvent aussi bien des éléments relevant des objectifs et de la vocation de ces Fabriques, que des indications sur les modalités d'accompagnement ou la posture à adopter (dynamiques partenariales, gratuité de l'accompagnement, favoriser l'apprentissage entre pairs et le développement de pratiques collaboratives, s'inscrire dans la durée…) Sont également indiqués des engagements procéduraux tels que « participer activement au réseau national » ou « remettre chaque année un bilan quantitatif et qualitatif »[125].

Si le choix de rédiger une Charte fait écho aux politiques de « gouvernement par contrat » que de nombreux analystes des politiques publiques présentent comme une « injonction générale » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 362), quasi-systématisée, le résultat reste toutefois volontairement bien plus souple et permissif traduisant l'évolution vers des modes de

[124] Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne, *Les Fabriques du Monde Rural – Les jeunes au cœur du développement des territoires ruraux !*, septembre 2016, URL : https://rural.catholique.fr/wp-content/uploads/sites/12/2016/11/MRJC_Fabriques-du-Monde-Rural_2016-09.pdf [consulté le 20/02/2019]

[125] Cf. Charte d'engagement des Fabriques d'initiatives citoyennes, consultable dans le dossier de presse « Fabriques d'initiatives citoyennes », Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports et Cnajep, novembre 2015, p 6-7.

gouvernement plus incitatifs et distanciés (Epstein, 2005). L'adoption d'une Charte répond en effet au refus de créer, à proprement parler, un label ou une certification, à l'image de ce qui existe pour les structures « Information Jeunesse » par exemple, supposant un financement de fonctionnement pérenne, renouvelé chaque année, un cahier des charges précis quant aux missions attribuées ou aux publics ciblés, des attentes de résultats quantitatifs et qualitatifs…[126]

Ce choix est à analyser également au regard des ressources et des intérêts des pouvoirs publics (Hassenteufel, 2011, p 120) : il évite un engagement financier sur la durée et la mobilisation de moyens destinés aux audits et autres formes de contrôle d'exécution du cahier des charges. Ce terme de « label » restera toutefois couramment employé dans le vocabulaire des acteurs concernés par les Fic mais constitue un abus de langage.

c. Une action publique qui tergiverse

Si la courte durée d'existence du dispositif ne permet pas de l'ériger en symbole d'une évolution majeure des politiques publiques de soutien à l'engagement des jeunes, il convient cependant de souligner que, au-delà d'une réponse préventive et éducative à des enjeux faisant par ailleurs l'objet de mesures répressives, les Fabriques d'initiatives citoyennes s'inscrivent dans le contexte plus large de l'action publique visant à favoriser l'engagement citoyen, notamment au travers des politiques « jeunesse et éducation populaire ». Ces dernières ont connu un basculement à partir des années 2010 avec la mise en place du service civique qui a fait suite à la publication, en juillet 2009 par Martin Hirsch, du *Livre vert* sur la politique de la jeunesse. Ce dispositif a marqué le passage d'une intervention publique consistant à soutenir directement les projets et initiatives des jeunes à une fonction d'orchestrateur du monde associatif et des services publics de manière à en faire des espaces proposant aux jeunes des « expériences d'engagement et de participation au service de la collectivité »[127].

[126] Lors de l'entretien du 23/08/2017, le chargé de mission de la DJEPVA explique en effet : « Alors au départ, on s'est dit : est-ce qu'on crée un référentiel ? Est-ce qu'on crée un label ? Est-ce qu'on crée… pas de label ?! Est-ce qu'on crée plutôt une certification ? etc. À Jeunesse et Sport, on a un label qu'on traîne depuis 68, qui est le label « information jeunesse » […]. C'est un label d'État que l'État donne à une structure qui est portée soit par une collectivité territoriale soit par une association qui s'engage à respecter toute une série de conditions, et l'État délivre le label et l'évalue tous les trois ans. […] Ce qui a été décidé par le cabinet, [c'est] « on part sur une charte d'engagement avec une désignation selon des critères de Fic mais on n'entre pas dans la notion de label tout de suite. »

[127] Martin Hirsch, Haut-commissaire à la jeunesse, *Commission sur la politique jeunesse – Livre vert*, juillet 2009, p. 76.

Le *Livre vert* mentionne en effet, dès son objectif n°1, le défi de « l'engagement des jeunes » et annonce le développement significatif du service civique dans les années à venir[128]. Celui-ci sera créé par la loi du 10 mars 2010 et marquera le passage d'une action publique tournée vers le soutien direct aux projets des jeunes à une politique visant à créer des espaces d'engagement davantage institués pour ces derniers. En 2011, des dispositifs tels qu'Envie d'agir – par lesquels le Ministère accordait directement une bourse aux jeunes pour réaliser leurs projets – sont supprimés. Ils cèdent la place au service civique qui devient un dispositif central de l'action des services affectés aux politiques de jeunesse (DJEPVA, DRJSCS, DDCS…). Ce dispositif repose en grande partie sur la mobilisation des associations et d'administrations publiques qui pensent et proposent des missions de 6 à 12 mois auxquelles les jeunes souhaitant s'engager peuvent postuler.

Les Fabriques d'initiatives citoyennes s'inscrivent dans la continuité de cette évolution et constituent une sorte de soubresaut. Il ne s'agit pas, en effet, de revenir à des formes de soutien direct de l'État aux projets portés par des individus, jeunes ou moins jeunes, mais de poursuivre la stratégie consistant à s'appuyer sur les associations comme opérateurs d'une politique publique favorisant l'engagement citoyen. Toutefois, en donnant aux associations la mission de « faire émerger et accompagner des projets collectifs concrets, propices au « vivre-ensemble » »[129], elles replacent « la prise d'initiative et l'auto-organisation des citoyens »[130] au cœur de cette politique, signifiant ainsi la volonté des pouvoirs publics de ne pas restreindre la mobilisation citoyenne aux espaces d'engagement institués.

Toutefois, en sollicitant directement les réseaux et associations de jeunesse et d'éducation populaire, sans recourir, dans un premier temps, à la collaboration des services déconcentrés (DDCS et DRJSCS) (cf. *infra*), les Fic mettent à jour une évolution parfaitement identifiée par R. Epstein : celle d'un « gouvernement à distance » qui court-circuite les services locaux de l'État et rompt avec l'organisation administrative à l'œuvre depuis les premières lois de décentralisation (Esptein, 2005).

Les Fic marquent aussi une évolution dans le public ciblé par les politiques de soutien à l'initiative et aux projets : si la Charte d'engagement produite par la DJEPVA et le Cnajep mentionnent une attention particulière portée aux jeunes, ceux-ci n'ont pas vocation à être le

[128] *Ibid.*, p. 12.

[129] Cf. Charte d'engagement des Fabriques d'initiatives citoyennes, consultable dans le dossier de presse « Fabriques d'initiatives citoyennes », Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports et Cnajep, novembre 2015, p. 6.

[130] *Ibid.*, p. 7.

seul public, ni même la cible principale, des actions menées. Au contraire, il s'agit de « faciliter la participation et l'expression de l'envie d'agir des habitants de tous âges. »

1.2. La gouvernance de la mesure

a. Définir les orientations du gouvernement des conduites

Au sein du Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, la mise en œuvre de la mesure est confiée à la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA). Ce sont ses décisions et les validations qu'elle donne aux propositions d'autres acteurs qui déterminent l'orientation prise par les Fic et, à travers elles, par le processus de gouvernement des conduites qui les sous-tend. Sa première mission fut en effet de définir la notion de « Fabrique d'initiatives citoyennes », les objectifs qu'elles recouvraient et les modalités de la relation instaurée entre l'État et les associations soutenues dans le cadre de ce dispositif.

Pour mener à bien ce travail de définition, la DJEPVA collabore avec le Cnajep, une association à vocation fédérative regroupant plus de 70 fédérations et associations qui se revendiquent et sont historiquement issues des mouvements d'éducation populaire. Parmi ses principaux adhérents, elle compte notamment les fédérations et associations en charge de « lieux accueillant du public (centres sociaux, MJC, maison de quartiers…) » mentionnés par le CIEC : Fédération des centres sociaux et culturels de France (FCSF), Fédération Léo Lagrange, Ligue de l'enseignement, Fédération Française des Maisons de Jeunes et de la Culture (FFMJC), Confédération des Maisons des Jeunes et de la Culture de France (CMJCF), Confédération Nationale des Foyers Ruraux (CNFR)… ainsi que des associations dont les actions ont inspiré la Charte d'engagement des Fic comme le MRJC (Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne).

La sollicitation du Cnajep peut être assimilée au processus d'« agencification » de l'action publique, soit le transfert des moyens d'intervention du pouvoir central, de l'appareil administratif de l'État, vers des agences *ad hoc* chargées de mettre en œuvre des politiques publiques sectorielles (Epstein, 2005 ; Van Haeperen, 2012 ; Bezes, Musselin, 2015 ; Rouzeau, 2016 ; Ansaloni, Smith, 2018). Par sa collaboration dès les premiers jours du dispositif et son apport décisif en termes de contenu, le Cnajep devient en effet un acteur déterminant dans la définition des orientations prises par le gouvernement des conduites qu'entreprend la DJPEVA. Il est à ce titre décrit comme « l'opérateur de la DJEPVA […], le bras opérationnel de la DJEPVA sur

l'appel à projets » par une agente des services déconcentrés[131]. La direction crée alors un « groupe-projet Fic » dans lequel se retrouvent des représentants des fédérations et associations directement concernées par le dispositif (CMJCF, MRJC, FFMJC, Familles rurales, Léo Lagrange, Francas, Ligue de l'enseignement, FCSF, CNFR) ou intéressées (FSGT, EEDF, FAGE). Nous verrons par la suite que cette fonction de mise en opérationnalité ne se restreint toutefois pas à une stricte exécution des directives étatiques mais bénéficie des intentions et positionnements propres d'une structure qui dispose, à l'inverse d'une agence d'État, d'une identité politique indépendante des pouvoirs publics.

b. Désigner les opérateurs

Conformément à ce que R. Epstein identifie comme les principaux traits du « gouvernement à distance » permettant à l'État d'organiser son retrait des territoires, le recours à l'appel à projets, soit d'un « processus de mise en concurrence nationale des projets locaux » (Epstein, 2005, p. 109), apparaît comme le mode de sélection privilégié.

Ce processus s'opère en deux « vagues » : l'une en 2015, l'autre en 2016. Lors de la première vague de conventionnements en 2015, les fédérations historiques de jeunesse et d'éducation populaire tiennent une place centrale : elles ont la charge de désigner en leur sein les lieux, associations adhérentes ou fédérations locales dont les actions justifient d'être désignées Fic. L'affiliation à une fédération historique de jeunesse et d'éducation populaire comme Léo Lagrange, la Ligue de l'enseignement ou la FFMJC est alors un critère d'éligibilité au dispositif Fic. La sélection est, en réalité, une désignation et très peu de projets proposés sont refusés. Le processus fait d'ailleurs l'objet d'une confusion des termes : si le terme d'« appel à projets » est, dans les faits, communément utilisé par les acteurs – aussi bien associations qu'agents de l'État – le chargé de mission de la DJEPVA interrogé sur la question précise bien qu'

> « il n'y a jamais eu d'appels à projets. Il y a eu des appels à désignation, il y a eu des appels à attribution, mais le Cnajep ainsi que les associations et donc la DJEPVA *de facto* ne voulait pas mettre en concurrence les associations par rapport à la désignation des Fic, et donc a décidé de ne pas utiliser le mot « appel à projets ». […] C'est un appel à candidature de mémoire, c'est un appel à faire remonter des projets au niveau national. »[132]

[131] Entretien du 19/10/2017 avec Sophie Lavergne, CEPJ à la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine, référente Fic.

[132] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

Si la mise en concurrence se trouve atténuée par ce processus de « désignation », les services déconcentrés (à savoir les DRJSCS, DDCS ou, plus rarement, DDCSPP) sont bel et bien court-circuités et se voient attribuer le suivi de projets qu'ils ne connaissent pas, menés par des structures avec lesquelles ils ne collaborent parfois pas[133]. Cet état de fait n'est pas sans susciter des réticences, les agents de ces services travaillant parfois avec d'autres associations répondant parfaitement aux critères des Fic et qu'ils ne sont pas en mesure d'aider.

La seconde vague met à mal ce principe de non-concurrence en instaurant un dossier de candidature, ouvert plus largement, permettant à des associations non-affiliées (ou affiliées mais éloignées de leurs têtes de réseau) de se positionner. Une instruction est alors mise en place, associant cette fois, les services déconcentrés (qui ont la possibilité de signaler des projets aux côtés du Cnajep et des fédérations et analysent les dossiers en binôme avec un représentant d'une fédération de jeunesse et d'éducation populaire) et le nombre de projets retoqués augmente considérablement.

c. Faire vivre le réseau

Le Cnajep joue donc un rôle d'appui dans la définition et le cadrage du dispositif, dans l'identification des associations susceptibles d'être soutenues mais il se voit également confier un rôle de mise en réseau de ces associations. Il recrute un chargé de mission chargé d'animer le groupe-projet et de mettre en place des outils de formations, échanges de pratique ou partage d'informations. Il organise notamment des rassemblements nationaux de l'ensemble des Fic (les « Carrefours »). Une newsletter ainsi qu'un site Internet dédié sont également créés.

Parallèlement, la DJEPVA s'appuie sur les services déconcentrés pour assurer le suivi technique et administratif des projets. Au quotidien, ce sont les agents des DDCS qui sont directement en lien avec les associations soutenues ou susceptibles d'être soutenues localement : ils les accompagnent dans les procédures administratives et l'élaboration des

[133] La CEPJ de la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine nous expliquera par exemple : « *Question : Vous aviez entendu parler de cette ligne de financement avant ? Ou vous l'apprenez quand elle arrive ?* –Non pour être tout à fait honnête, en 2015, on l'apprend un peu dans l'urgence. Il arrive parfois que la DJEPVA décide des projets au national et que nous services de l'Etat, on ne soit informés que quand ils émergent. Sur les Fic, on n'a pas été dans la boucle de l'instruction. En général, la DJEPVA décide quelque chose, ça passe par les DR puis les DD, ça remonte par les mêmes circuits, c'est-à-dire que les structures, elles travaillent avec la DD, qui fait remonter à la DR et nous on fait remonter à la DJEPVA. Ce qui fait que tout le monde est dans la boucle et on connait les projets. Là en l'occurrence, les projets sont remontés directement au Cnajep. Donc nous, on ne savait même quelles étaient les structures qui avaient postulé à l'AAP, sauf des partenaires un peu privilégiés avec qui on travaille au quotidien qui nous avaient informés que… » (cf. Entretien du 19/10/2017 avec Sophie Lavergne, CEPJ à la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine, référente FIC).

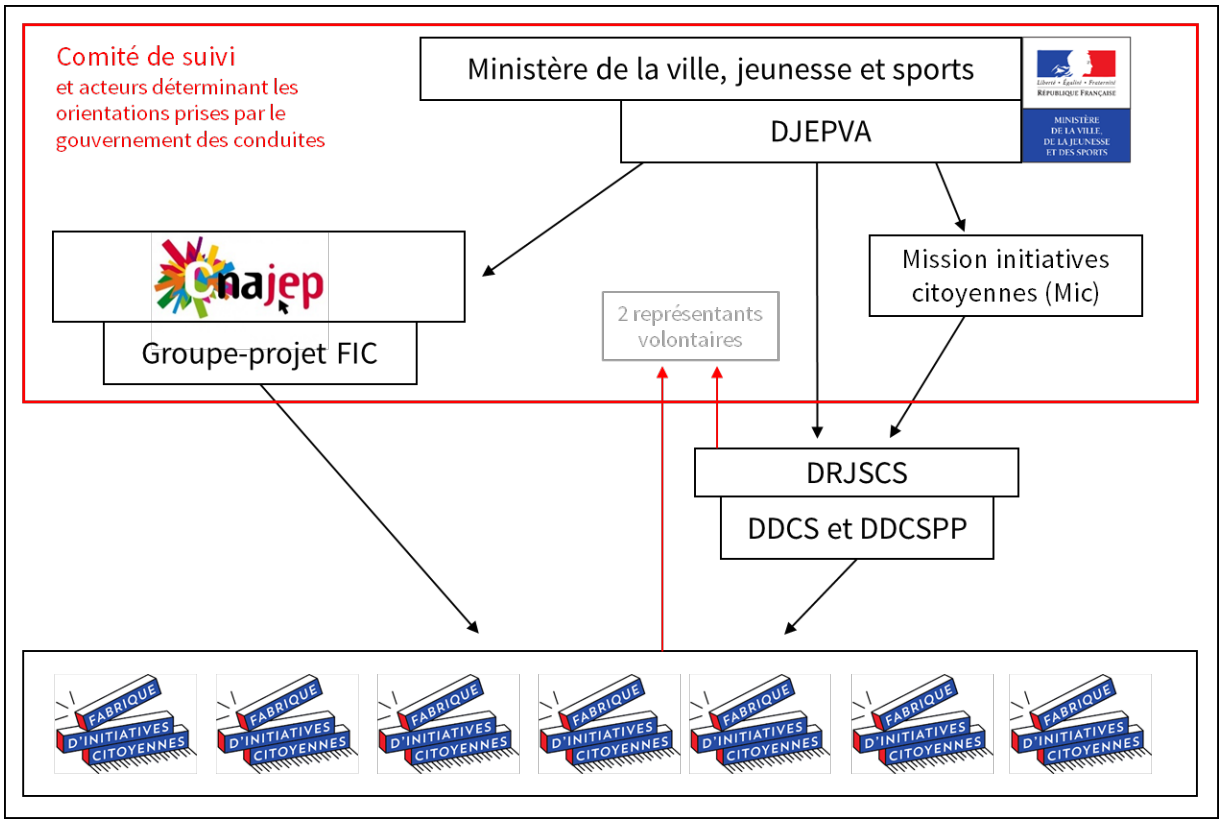
dossiers de candidature, certains suivent les projets sur le terrain et réalisent des bilans annuels… Cette décision ne contredit pas le constat d'un court-circuitage des services déconcentrés : ces derniers restent, à ce stade, mis à l'écart dans leur fonction politique et leur expertise pédagogique. La répartition des tâches les réduit à un rôle d'agent opérationnel chargé du traitement administratif des engagements pris par l'État.

Si un référent Fic doit alors être nommé dans chaque direction, l'investissement de ces agents reste aléatoire selon les directions, certains se contentant d'assurer les procédures pour lesquelles ils sont missionnés, d'autres tentant de se saisir du dispositif pour insuffler une dynamique nouvelle autour des questions de citoyenneté et de mobilisation citoyenne et reconquérir ainsi une marge de manœuvre sur l'orientation de l'action publique en matière de citoyenneté à l'échelle locale. Les Directions régionales (DRJSCS) restent globalement peu impliquées en dehors de la gestion administrative permettant de débloquer les crédits. Outre la participation au processus de sélection de la seconde vague, celles qui s'impliquent ont essentiellement eu pour rôle d'organiser des temps d'échange entre les agents des différentes DDCS présentes sur le territoire.

Une « Mission initiatives citoyennes » (Mic) est par ailleurs créée, au sein des services de l'État et à l'initiative de la DJEPVA, pour répondre aux besoins (notamment d'information, de documentation, d'outillage…) des agents d'État chargés de mettre en œuvre le dispositif Fic. Rattachée au Pôle ressources national « Sport, éducation, mixités, citoyenneté » (PRN SEMC) basé au CREPS PACA situé à Aix-en-Provence, elle est composée de trois personnes (un directeur et deux chargées de mission) recrutées en mars 2016 et qui organisent des formations et temps d'échange de pratiques, collaborent avec le Cnajep sur certains Carrefours nationaux, publient un bulletin de veille numérique…

L'ensemble de ces acteurs (DJEPVA, Cnajep, Mic) est regroupé au sein d'un comité de suivi national qui associe, sur la base du volontariat, une représentante d'une Fic (la chargée de mission Participation citoyenne de la fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement, recrutée spécifiquement, lors du conventionnement en 2015, pour porter les actions mises en œuvre dans le cadre de la Fic) et une agente des services déconcentrés de l'État (en l'occurrence d'une Direction régionale comportant 5 DDCS et 5 Fic sur le territoire qu'elle administre). Ce comité de suivi se réunira jusqu'en décembre 2018 mais connaîtra progressivement une baisse significative de l'implication de ses membres, du fait de l'arrêt du dispositif et du turn-over des personnes impliquées (reventilation des postes et des missions au sein de la DJEPVA, suppression de la Mic…)

Figure 4. Schéma d'organisation de la mise en œuvre des Fic



(d'après nos observations)

d. Qui sont les acteurs de cette mesure ?

Pour comprendre et analyser précisément la mise en œuvre de la mesure, l'enquête a été menée auprès des personnes en charge de la concevoir et de la rendre opérationnelle au sein des différentes instances participant à sa gouvernance. Les agents de la DJEPVA et de la Mic ainsi que le chargé de mission du Cnajep affectés à la mise en œuvre des Fic ont donc été interrogés, pour certains à plusieurs reprises, afin de rendre compte des évolutions progressives. Pour les services déconcentrés, l'enquête s'est focalisée sur deux agentes (l'une d'une DDCS, l'autre d'une DRJSCS) particulièrement impliquées. Leurs apports sont complétés par l'observation de la mise en œuvre de la mesure par la DDCS de Paris avec laquelle nous avons été amenées à collaborer dans le cadre de la Fic.

Les profils de agents de l'État sont relativement classiques : à l'exception de la chargée de mission de la Mic qui le deviendra à l'issue de son expérience sur les Fic, ils sont tous conseillers de jeunesse et d'éducation populaire (CEPJ), soit un statut de catégorie A, qui s'obtient par concours et permet de travailler dans les services Jeunesse et Sports sur des missions de conception et de mise en œuvre des politiques de jeunesse et d'éducation populaire. La chargée de mission de la Mic est issue d'une formation en sociologie et cette expérience est

sa première expérience professionnelle. Les agentes des services déconcentrés travaillent, quant à elles, depuis plusieurs années dans les services Jeunesse et Sports et ont suivi d'autres mesures, au gré des décisions politiques, avant de se porter volontaires comme référentes Fic. Le chargé de développement de la DJEPVA a, quant à lui, été affecté à cette mission par sa direction au vu de son expérience en formation tout au long de la vie et processus d'apprentissage non-formels. Il est en effet titulaire d'un master II en sciences de l'éducation portant sur ces questions et a auparavant travaillé au développement des compétences et à la formation des fonctionnaires aux ministères de l'écologie, de l'intérieur, ainsi qu'au Conseil d'État. Après l'arrêt des Fic, c'est également ce type de fonctions qu'il sera amené à occuper au sein de la DJEPVA. Sa progression s'est faite au gré des concours et il indique avoir passé le concours de CEPJ par intérêt pour le fait de travailler sur la notion d'éducation populaire et sa déclinaison au sein d'un appareil d'État, au travers de politiques publiques. Son collègue, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA, a, quant à lui, en tant qu'administrateur civil, un profil plus administratif. Il gère parallèlement un grand nombre d'autres dossiers en lien avec les questions de promotion des valeurs de la République, citoyenneté et laïcité (il pilote par exemple le déploiement des « formations laïcité ») et prévention de la radicalisation. Entre autres missions, il fait le lien entre la DJEPVA et la MIVILUDES, siège au Comité de coordination et de suivi de la branche famille de la CNAF qui délivre les conventions d'accueil collectif de mineurs… Son implication sur les Fic est d'autant plus limitée qu'il a rejoint le projet sur le tard, au moment où l'arrêt du dispositif s'annonçait prochain. C'est donc davantage la contribution du chargé de développement, qui a suivi les Fic dès les premiers âges de la mesure, qui a été utile dans le cadre de cette enquête.

S'il n'est pas rare de voir les CEPJ entretenir des relations ambigües avec les associations de jeunesse et d'éducation populaire avec lesquelles ils partagent un certain nombre de vues et d'engagements (Angot, Cottin-Marx, 2015), les agents interrogés dans le cadre de cette enquête ne témoignent pas d'engagements concrets particulièrement significatifs. Le chargé de développement de la DJEPVA a été membre du Conseil d'administration de la société d'histoire Jeunesse et Sports pendant une courte période. C'est donc davantage un engagement moral, intellectuel et professionnel en faveur de l'éducation populaire et des politiques publiques de soutien à la jeunesse qui caractérise ces acteurs.

Le profil du chargé de mission du Cnajep est quelque peu différent. Bien davantage marqué par des engagements associatifs, qu'il revendique, il permet d'éclairer certaines des prises de position que nous évoquerons tout au long de ce chapitre. Son parcours témoigne en effet d'un

engagement militant intense chez les Éclaireurs et Éclaireuses de France (EEDF) qu'il a intégré jeune et au sein desquelles il a été encadrant et formateur Bafa. Il y réalise, en 2015-2016, une mission de service civique au cours de laquelle il candidate et est recruté pour le poste du Cnajep, qui constitue alors sa première expérience professionnelle significative. Cette dernière fait suite à une formation qui le destine à devenir, selon ses termes, un « professionnel de l'éducation populaire » dans la continuité de la sensibilité que les EEDF lui ont permis de développer pour ces questions. Il est, à cet égard, diplômé d'un IUT Carrières sociales, d'un master en sciences de l'éducation puis en politiques jeunesse visant à lui faire « prendre de la hauteur » sur ces enjeux. En parallèle, il s'engage dans la création d'une association rennaise militant pour la création d'un nouveau lieu culturel, plus accessible financièrement que les lieux du centre-ville de Rennes, sujets à la gentrification. Affiliée à la Ligue de l'enseignement, cette association composée de différents collectifs militants, formels et informels, crée et gère par la suite un lieu festif où sont organisés concerts, soirées… Il en prend la présidence qu'il quittera lors de sa prise de fonction au sein du Cnajep. Pour décrire sa sensibilité politique et partisane, il évoque l'organisation Alternative libertaire dont il se dit proche depuis son arrivée à Paris.

1.3. Les modalités de soutien des Fic

a. Montant et formes du soutien

Une fois sélectionnée, l'association porteuse d'une Fic se voit allouer une subvention dégressive de 30 000 € la première année, 20 000 € la deuxième année et 10 000 € pour la troisième et dernière année. Cette subvention est dite « d'amorçage » : elle peut couvrir des frais de fonctionnement mais n'a pas vocation à être renouvelée à son terme. Les Fic bénéficient par ailleurs d'une subvention à la structuration du tissu associatif versée par l'intermédiaire du Fonjep[134], couramment appelée « poste Fonjep », de 7 164 € par an pour couvrir une partie des frais associés au recrutement d'un salarié à temps plein.

Les outils de mise en réseau proposés par le Cnajep et de mise en visibilité d'un dispositif qui s'assimile à un label (création d'un logo, d'une charte graphique, d'un site Internet…) sont également considérés, par ses initiateurs, comme des formes de soutien technique et symbolique en ce qu'ils apportent des opportunités de montée en compétences des acteurs et peuvent générer un effet levier pour développer des partenariats locaux, techniques ou financiers.

[134] Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

En 2015, 23 premières associations, dans 17 départements, sont retenues. En 2016, la seconde vague de désignation permet de créer 26 nouvelles Fic, portant à 49 le nombre total de Fic soutenues. Lors du CIEC, le Ministère en avait annoncé 100 avec l'ambition d'au moins une par département. Le dispositif s'arrêtera toutefois à l'issue de cette seconde vague, atteignant légèrement moins de la moitié des objectifs annoncés (cf. *infra*).

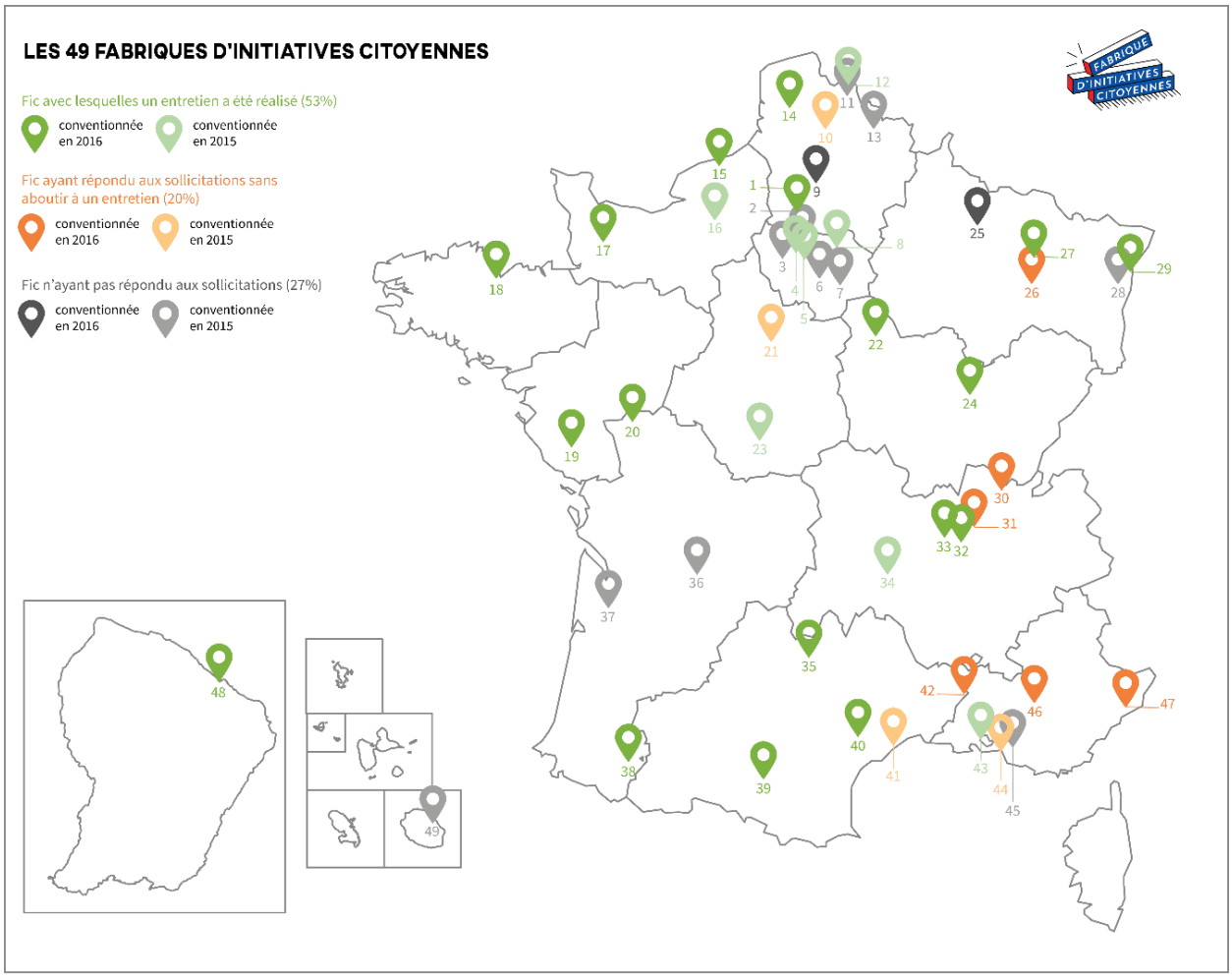
b. Le périmètre des associations bénéficiaires

La totalité des associations soutenues bénéficient de l'agrément JEP (Jeunesse et Éducation Populaire) qui constitue un prérequis indispensable, restreignant la portée de la mesure aux associations ayant déjà des liens, plus ou moins distendus, avec les DDCS de leur département, en charge de l'attribution de cet agrément. Lors des entretiens, plusieurs d'entre elles ont confirmé être en lien avec la DDCS dans le cadre d'autres activités (accueil de mineurs, formations à la gestion associative, chantiers de jeunes…)

S'il s'est ouvert, à partir de 2016, aux associations non affiliées, le dispositif a très peu touché les petites associations, locales ou émergentes, ne répondant pas aux logiques fédératives qui ont historiquement structuré le secteur associatif (Ion, 2012), notamment dans le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire. Parmi les 49 associations désignées Fic, 43 – soit 88 % – sont affiliées à au moins une fédération de jeunesse et d'éducation populaire adhérente au Cnajep. 12 % ne justifient d'aucune affiliation. L'affiliation étant un critère d'éligibilité lors de la première vague de sélection, l'intégralité des associations qui ont conventionné en 2015 sont affiliées. Inversement, les 6 associations non affiliées ont été retenues lors de la seconde vague de 2016. Parmi elles, 2 étaient antérieurement labélisées au titre du soutien à la vie associative (CRIB, PAVA…) et adhérentes au Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) et 1 fonctionne en réseau avec une autre association de la ville qui est, quant à elle, affiliée à la Fédération Léo Lagrange. En finalité, ce sont donc 3 associations sur les 49 Fic qui ne sont inscrites dans aucun réseau associatif structuré. Toutes les Fic affiliées n'ont toutefois pas été désignées par le biais de leur réseau. Certaines ont candidaté de leur propre chef en prenant connaissance du dispositif. D'autres ont été directement sollicitées par la DDCS de leur département indépendamment de leur affiliation à telle ou telle fédération. Enfin, parmi les associations considérées comme « affiliées », il convient de distinguer les simples adhérents (une association créée de façon indépendante et qui rejoint une fédération pour bénéficier des avantages et services que celle-ci propose) des antennes et fédérations départementales (entités juridiques créées à l'initiative de la fédération nationale pour constituer un échelon de regroupement plus local). Ainsi, sur les 43 Fic affiliées

à une fédération de jeunesse et éducation populaire, près de la moitié (21) est une antenne ou une fédération départementale désignée par la fédération nationale.

Figure 5. Carte des Fabriques d'initiatives citoyennes



1- On Fabrique Tous ! - Ligue de l'enseignement de l'Oise* – *affiliée Ligue de l'enseignement*
2- Centre social et culturel Petit Colombes – *affiliée FCSF (Centres sociaux)*
3- Ligue de l'enseignement - Fédération des Yvelines* – *affiliée Ligue de l'enseignement*
4- Centre social Maurice Noguès – *affiliée Léo Lagrange*
5- Ligue de l'enseignement - Fédération de Paris* – *affiliée Ligue de l'enseignement*
6- MJC - Centre social Aimé Césaire – *affiliée CMJCF*
7- Fédération des Foyers Ruraux de Seine-et-Marne* – *affiliée Foyers ruraux (CNFR)*
8- Fédération des Centres Sociaux de Seine-Saint-Denis *– *affiliée FCSF (Centres sociaux)*
9- Fabrique du Monde Rural Plateau Picard* – *affiliée MRJC*
10- Ligue de l'enseignement - Fédération du Pas-de-Calais* – *affiliée Ligue de l'enseignement*
11- Les Francas du Nord* – *affiliée Francas*
12- MJC - Centre social La Fabrique – *affiliée FFMJC*
13- ACSRV – *affiliée FCSF (Centres sociaux)*
14- AFIP Hauts-de-France – *affiliée à d'autres réseaux non impliqués (Remparts, CIVAM...)*
15- Association Oxygène – *affiliée FCSF (Centres sociaux)*
16- MJC d'Elbeuf – *affiliée FFMJC*
17- Familles Rurales Moyon-Tessy* – *affiliée Familles Rurales*
18- UnVsti – *affiliée Ligue de l'enseignement*
19- Maison de quartier Jean Yole – *affiliée Ligue de l'enseignement*
20- La Colporteuse – *affiliée à d'autres réseaux non impliqués (Remparts, CIVAM...)*
21- Les Francas - Région Centre Val-de-Loire* – *affiliée Francas*
22- Les Francas de l'Yonne* – *affiliée Francas*
23- FOL Indre* – *affiliée Ligue de l'enseignement*
24- Atelier Mobilité Léo Lagrange Dijon – *affiliée Léo Lagrange*
25- Fédération des centres sociaux de la Meuse* – *affiliée FCSF (Centres sociaux)*
26- Familles rurales Ceintrey-Voinémont* – *affiliée Familles Rurales*
27- Fédération des Foyers Ruraux du Meurthe-et-Moselle* – *affiliée Foyers ruraux (CNFR)*
28- Fédération des MJC d'Alsace* – *affiliée CMJCF*
29- Céméa Alsace* – *affiliée Céméa*
30- Fabrique du Monde Rural Revermont* – *affiliée MRJC*
31- CCO Jean-Pierre Lachaize – *labélisée au titre du soutien à la vie associative (CRIB, PAVA...)*
32- CABV – *labélisée soutien au titre du à la vie associative (CRIB, PAVA...)*
33- Anciela – *non-affiliée*
34- Cypres, centre social du Pays de Craponne – *affiliée Léo Lagrange*
35- MJC d'Onet-le-Château – *affiliée FFMJC*
36- Fédération des centres sociaux du Périgord* – *affiliée FCSF (Centres sociaux)*
37- MJC Centre-Ville Mérignac – *affiliée FFMJC*
38- RCIS (Réseau Clubs d'Initiatives Solidaires) – *non-affiliée (mais réseau affilié Léo Lagrange)*
39- EISE (Espace Initiative Sociale et Economique) – *affiliée FCSF (Centres sociaux)*
40- MJC Lodevois-Larzac – *affiliée CMJCF*
41- Les Francas de l'Hérault* – *affiliée Francas*
42- Espace Social et Culturel Croix-des-Oiseaux – *affiliée FFMJC*
43- MJC de Martigues – *affiliée FFMJC*
44- Ligue de l'enseignement - Bouches-du-Rhône* – *affiliée Ligue de l'enseignement*
45- Centre social Belle-de-Mai – *affiliée Léo Lagrange*
46- Chouf-chouf – *non-affiliée*
47- Pari Mixcité – *affiliée à d'autres réseaux non impliqués (Remparts, CIVAM...)*
48- D.A.A.C Guyane – *non-affiliée*
49- MJC - Centre social de Saint-Benoît-de-la-Réunion – *affiliée FFMJC*

** fédération locale ou antenne de l'association nationale*

c. *Le souci de l'équilibre*

Le choix des Fic s'est effectué dans un souci de garantir une répartition équitable entre les fédérations d'éducation populaire impliquées d'une part, et entre les territoires d'autre part. La collaboration du Cnajep et d'une partie de ses fédérations adhérentes a conduit, comme nous l'avons vu, à une pratique de sélection s'assimilant davantage à une désignation. Ces désignations sont alors négociées dans le but de réduire la mise en concurrence des associations qui sous-tend les logiques d'appels à projets (Breton, 2014). La répartition est faite de sorte que chaque fédération ait une réponse favorable à au moins une partie de ses propositions et que les écarts entre le nombre de projets soutenus par fédération restent faibles.

Ce processus est difficile à observer car il reste peu assumé par les acteurs de la négociation en ce qu'il illustre les formes de marchandage et de cooptation pouvant s'opérer dans un dispositif public supposé être transparent et accessible au nom des principes d'égalité de traitement auxquels sont soumis les institutions publiques. Il est davantage évoqué lors des échanges officieux avec des personnes ayant suivi le processus, du côté de l'État ou du côté des associations. Il transparaît par ailleurs lorsque le chargé de mission de la DJEPVA explique qu'

> « il y a eu une crainte aussi de dire : […] « vous n'appelez pas ça appel à projets mais pour autant vous mettez les grands réseaux en concurrence » [à laquelle il a été répondu] en disant « ben voilà tant de fabriques doivent être désignées, comment ça va se passer pour la répartition etc. etc. » »[135]

De même, la chargée de mission de la Mic évoque l'impression, ressentie par les « petites associations », que les Fic ont fonctionné comme un gâteau dont on se répartit les parts. Elle conclut en affirmant qu'effectivement, « c'est comme ça que ça se passe. […] Toi tu prends ça, toi tu prends ça, toi tu prends ça »[136] expliquant ainsi des négociations directes s'opèrent entre les cabinets ministériels et les directions des fédérations.

Le choix d'équilibrer entre les territoires est, quant à lui, plus ouvertement affiché, bien que la qualité technique des projets reste présente comme le critère de sélection premier. Ainsi, à la question de savoir quels critères ont présidé à l'analyse des dossiers de candidatures de 2016, le chargé de mission de la DJEPVA indique que les binômes d'examinateurs « devaient prioriser en fonction de la charte d'engagement » mais aussi que « plus important, ils devaient

[135] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

[136] Entretien du 23/05/2017 avec Laurelou Pelletier, chargée de mission « Initiatives citoyennes » à la DJEPVA.

se positionner sur quelle implantation géographique ». Son collègue, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA, précise alors qu'

> « il y avait aussi […] une volonté d'équilibre entre des associations situées dans des QPV[137] [soit en zone urbanisée] et des associations en zone rurale ou périurbaine. Parce que c'est vrai, quand pendant pas mal d'années, on a eu tendance… enfin la politique de la ville a eu tendance à favoriser les zones urbaines, avec les quartiers, alors que là le but était vraiment d'essaimer sur l'ensemble des territoires et des typologies de territoires. »[138]

À titre d'exemple, une CEPJ de la DDCS de Paris indique, lors d'une réunion à propos des Fic, qu'aucune nouvelle association n'a été conventionnée à Paris lors de la seconde vague de 2016 parce qu'il y en avait eu deux en 2015 et que la logique veut que les Fic soient réparties sur tout le territoire et non concentrées dans les grandes villes. L'objectif répété à plusieurs reprises par les initiateurs du dispositif est d'avoir une Fic par département, indépendamment de la densité de population observée sur le territoire en question. Avec 49 Fic au total, cet objectif ne sera pas atteint.

Parallèlement, les Fic ciblent prioritairement les « territoires fragiles ». Une attention particulière est donc portée, lors de la sélection, à la zone de rayonnement de l'association et à son implantation dans - ou sa proximité avec - un quartier prioritaire de la politique de la ville ou une ZRR (zones de revitalisation rurale) sans que cela soit érigé en condition impérative. En ce sens, les Fic s'inscrivent dans la continuité de cette tendance des politiques publiques de participation citoyenne à cibler en premier lieu les territoires et les catégories paupérisés (Bacqué, 2005 ; Carrel, 2013).

Plus qu'un simple soutien, la mesure Fic traduit une volonté de transformer les modalités d'exercice de la citoyenneté politique pour intégrer davantage les dynamiques de citoyenneté par projets, soit le développement de projets et d'initiatives autonomes par et pour les citoyens.

[137] Quartiers prioritaires de la politique de la ville

[138] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

2. Un instrument de transformation des modes de participation citoyenne vers une citoyenneté par projets

Les objectifs exprimés par les personnes en charge de définir les orientations et les modalités de mise en œuvre de la mesure Fic traduisent une volonté manifeste de redéfinir les contours de la citoyenneté de façon à intégrer les pratiques d'engagement consistant à penser et porter par soi-même un projet citoyen. Cette partie met en lumière cette intentionnalité de gouvernement des conduites de participation citoyenne qui sous-tend la mesure Fic et expose le procédé par lequel elle s'opère, à savoir la transformation des pratiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire gérant des lieux ouverts au public. Ce faisant, elle procède à une forme d'instrumentation de ces associations qui, tout en cherchant à les faire renouer avec l'ambition militante initiale des mouvements d'éducation populaire, les transforme en opérateurs du gouvernement des conduites impulsé par l'État.

2.1. « Mettre les citoyens en mouvement »

a. L'initiative citoyenne pour repenser la citoyenneté

Nées aux lendemains des attentats de Charlie Hebdo et de l'Hyper Cacher, dans un contexte de questionnement et de mobilisation d'une multitude d'acteurs autour de « valeurs de la République », les Fabriques d'initiatives citoyennes sont une des nombreuses manifestations d'une volonté des pouvoirs publics de s'interroger sur la notion de « citoyenneté », au cœur de la « République » que les mesures du CIEC ont vocation à « faire vivre »[139]. Ce travail de redéfinition de la citoyenneté, « lien indirect » entre les attentats et les Fic d'après le chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA[140], s'appuie sur le concept d'« initiative citoyenne ». Comme l'explique le chargé de mission de la DJEPVA :

[139] Cf. « Égalité et Citoyenneté : la République en actes », dossier de présentation des mesures issues de la réunion interministérielle du 6 mars 2015, services du Premier ministre.

[140] Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA, explique lors de notre entretien du 23/08/2017 : « Si vous voulez travailler sur le phénomène de radicalisation et trouver le lien direct, il n'y en aura pas. Le lien indirect, c'est savoir de quoi est constituée la notion de citoyenneté. Après, ma mission, prévention de la radicalisation, il n'y a pas de lien direct, c'est clair. Les outils qu'on développe en matière de prévention de la radicalisation, ils sont bien distincts. (…) Ça c'est vraiment un outil de promotion des valeurs de la République, de la citoyenneté, de la laïcité, etc. »

> « La Fic vise à créer de l'initiative citoyenne, le but final étant quand même, non pas de créer de l'initiative citoyenne pour créer de l'initiative citoyenne, mais de renforcer la citoyenneté ! Et plus globalement de renforcer sur les territoires des espaces d'éducation à la citoyenneté. »[141]

La note d'accompagnement du dossier de candidature 2016 invite les candidats à justifier d'une « plus-value des futures actions de la Fic en matière de citoyenneté par rapport à celles de la structure » porteuse, qui sera un critère d'appréciation de la qualité du projet par le comité de pilotage. Une agente d'une DRJSCS particulièrement impliquée dans l'animation territoriale et les instances nationales de suivi de la mesure explique également que « l'appel à projets, c'était quand même mettre un focus, dire « on lance un fonds d'amorçage parce qu'il faut retravailler les questions qui traversent la société sur la citoyenneté parce que peut-être que depuis des années, on a un peu laissé tomber ça »[142].

Il est cependant curieux d'observer que ce concept d'« initiative citoyenne » ne fait l'objet d'aucune définition officielle. Elle est, au mieux, définie par la négative, en opposition à une citoyenneté qui se réduirait au droit de vote lorsque Patrick Kanner, alors Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, écrit dans son édito au dossier de presse présentant les Fic :

> « Faire vivre la République, c'est participer à la vie démocratique, c'est voter mais c'est aussi participer à la vie « tout court » : s'impliquer dans sa ville, dans des activités sportives, culturelles, économiques. C'est aussi participer à la construction des politiques publiques, en s'impliquant par exemple dans un conseil citoyen. Le développement de fabriques d'initiatives citoyennes dans les territoires les plus fragiles participe de cette ambition républicaine, de cette volonté de mettre les citoyens en mouvement. »

C'est également le cas du chargé de mission Fic du Cnajep qui décrit comme « hors sujet » ou « au niveau zéro de la promotion du pouvoir d'agir » les Fic qui mènent des actions visant une meilleure compréhension des institutions publiques et du fonctionnement de la démocratie représentative en France (« une exposition, à destination des jeunes, qui permet de savoir combien il y a de députés à l'Assemblée nationale, à partir de quel âge on peut voter » ou « quand tu as une militante Francas qui est directrice de centre de loisirs qui te dit : « ben nous, nos projets citoyenneté c'est qu'on va aller visiter la Mairie » »)[143].

---

[141] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

[142] Entretien du 19/10/2017 avec Sophie Lavergne, CEPJ à la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine, référente Fic.

[143] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

Ce rejet va à l'encontre d'un des rares usages académiques de la notion d'« initiative citoyenne ». En science politique, ce terme est en effet usuellement restreint à son acception juridique, issue du droit constitutionnel : l'initiative citoyenne (ou populaire) est un mécanisme qui permet à un certain nombre de citoyens de saisir une assemblée législative, ou le peuple lui-même par référendum, pour statuer sur une proposition de loi. Une initiative citoyenne européenne a ainsi été instituée en 2007 par le traité de Lisbonne, donnant la possibilité à un million de ressortissants de l'Union Européenne, venant d'au moins un quart des pays membres, d'inviter la Commission Européenne à présenter une proposition législative[144]. En droit français, ce terme est également employé, dans un tout autre registre, pour qualifier la procédure permettant de demander la Légion d'honneur pour une personne aux mérites éminents[145]. Elle est donc intrinsèquement liée à des institutions relevant de la démocratie représentative où elle permet d'introduire des artefacts de démocratie directe.

b. La valorisation des dynamiques ascendantes

C'est donc en identifiant, à l'inverse, ce que les concepteurs du dispositif considèrent comme « conforme » à la vision qu'ils ont d'une Fic que l'on peut déterminer ce qu'ils cherchent à produire, à travers cette mesure, en termes de pratiques de participation. Leur souci est alors celui de favoriser des dynamiques ascendantes, c'est-à-dire des engagements citoyens dont l'objet, la forme et les modalités sont décidés, de bout en bout, par les personnes qui s'engagent elles-mêmes – et non par les membres d'une organisation qui leur est extérieure, institution publique ou association déjà existante.

En effet, si les projets de formation et d'information sur le fonctionnement de la représentation politique sont rejetés en bloc par le chargé de mission du Cnajep, c'est parce que « c'est descendant au possible » et que c'est donc « l'inverse de ce que doit être une Fic »[146]. Dans une Fic, il s'agit d'« être attentif à ce que les collectifs informels sont déjà en train de monter, les parents d'élèves, les groupes de jeunes, etc. » Dans le jugement qu'il porte sur les

---

[144] « Initiative citoyenne européenne. Registre officiel », Commission Européenne, *ec.europa.eu*, URL : http://ec.europa.eu/citizens-initiative/public/welcome [consulté le 06/09/2019]

[145] Services du Premier Ministre, Circulaire du 24 septembre 2008 relative aux ordres nationaux de la Légion d'honneur et du Mérite, du 24 septembre 2008, publiée au JORF n°0226 du 27 septembre 2008 page 14944 : « Enfin, pour assurer pleinement la réussite de cet objectif de diversité, une procédure nouvelle a été mise en place : l'initiative citoyenne. Cette procédure, créée par le Président de la République, permettra à tout citoyen de proposer une personne qu'il estime méritante pour une première nomination dans la Légion d'honneur ou dans l'ordre national du Mérite. »

[146] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

projets soutenus, il se montre particulièrement soucieux de savoir d'où vient l'initiative, qui est à l'origine du projet. Concernant le centre social Maurice Noguès, conventionné en 2015, et avec qui nous lui indiquons avoir eu un entretien, il s'interroge : « Je pensais à Maurice Noguès avec leur truc avec les femmes là, ils en parlent tout le temps comme l'alpha et l'oméga de la participation mais je me demande à quel point c'est un projet qui est issu des femmes ou est-ce que c'est un truc d'insertion qui est issu de… ? »[147]. Lors d'une réunion du groupe-projet Fic à laquelle nous avons assistée, il réagit à l'exposé du délégué général adjoint des Francas qui présente comme intéressante l'expérience d'une des Fic qui a réalisé une fresque sur les droits de l'enfant peinte par les enfants :

> – *Délégué des Francas* : On dit « ce n'est pas de l'initiative citoyenne » mais ça a énormément changé le regard sur les enfants dans le village.
>
> – *Chargée de mission du Cnajep* : « C'est la différence entre initiative citoyenne et initiative de citoyens. La fresque, c'est une idée d'Élodie, ça ne vient pas des enfants. »[148]

La grille d'auto-analyse qu'il a élaborée pour les Fic comprend, parmi les premières questions à se poser concernant les actions mises en place : « Attend-on des citoyens qu'ils expriment leurs envies de projets d'eux-mêmes ? »[149]

Interrogé sur l'utilisation conjointe des termes d'initiative « soutenue » et « développée » par une structure dans le dossier de candidature 2016, le chargé de mission de la DJEPVA explicite très clairement qu'il s'agit avant tout d'encourager les associations à soutenir et accompagner des initiatives qui leur sont extérieures, et non d'en développer par elles-mêmes :

> « Sur la notion « initiative soutenue », pour nous ce qui était important, c'était que les bénéficiaires de la Fic puissent être accompagnés dans la réalisation de leurs initiatives. À aucun moment, on ne demande dans la Charte que les structures développent des initiatives citoyennes. Mais qu'on crée les conditions pour que les initiatives citoyennes puissent se développer. À aucun moment on ne demande aux structures de prendre de A à Z l'initiative, que ce soit la structure qui porte l'initiative, etc. mais plutôt d'accompagner et de soutenir un individu ou un groupe d'individus qui souhaiterait développer une initiative citoyenne. Donc nous, c'était vraiment de créer des lieux favorisant l'implication de tous et plus

[147] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[148] Notes d'observation de la réunion du groupe-projet Fic du 31/01/2018, organisée par le Cnajep.

[149] « Lancement d'une Fabrique d'initiatives citoyennes : questions à se poser pour penser à tout », élaborée par le Cnajep, consultable en annexe du rapport « Les Fabriques d'Initiatives Citoyennes, Un an après – Rapport d'expérience », Cnajep, 2017, p. 28.

globalement, qui permettaient aux individus ayant une idée de trouver des ressources méthodo, des ressources humaines, des ressources financières, etc. pour mener à bien une initiative citoyenne. En fait, ils sont plus - pour faire un raccourci mais qui reste intéressant - les Fic comme des lieux accompagnant les projets et pas en développant eux-mêmes des projets. »[150]

c. L'incarnation dans la citoyenneté par projets

Ces dynamiques ascendantes se traduisent, de manière opérationnelle, par un objectif de faire émerger des projets localement et de les accompagner pour qu'ils se concrétisent. Le passage du terme d'« initiative » au terme de « projet » se fait naturellement dans les discours des acteurs enquêtés, avec parfois quelques précautions de langage comme lorsque le chargé de mission de la DJEPVA précise : « En fait, ils sont plus, *pour faire un raccourci mais qui reste intéressant*, les Fic comme des lieux accompagnant les projets » ; ou encore : « L'idée c'était que ces Fic se situent dans une logique de conduite de projets. *Non pas parce que le mode projet c'est bien, que tout le monde doit en faire*, mais surtout pour qu'au niveau de la structure, on parte d'un diagnostic local. »[151]

Ces projets revêtent, dans les représentations qui en sont données, un caractère concret, dont la portée est locale et immédiate, rejoignant la valorisation du « faire », propre à la norme démocratique qui sous-tend la citoyenneté par projets (cf. *supra)*. La mise en mouvement des citoyens consiste à en faire des individus ne se contentant pas de réfléchir et de prendre des décisions sans effets opérationnels : il met l'accent sur l'action et les réalisations tangibles, comme l'illustrent ces exemples donnés par la chargée de mission de la Mic :

> « Et après, on a l'accompagnement des initiatives des citoyens. Où là, on va - à la différence je crois des conseils citoyens et de la démocratie participative - on est, pour la DJEPVA, sur un objectif concret : une initiative citoyenne, ça va être un jardin potager, une initiative citoyenne, ça va être un atelier de réparation de vélos. On n'est pas sur de la prise de décision, on n'est pas sur de la participation à la prise de décisions politiques. »[152]

Les exemples considérés comme « conformes » à ce qui est attendu des Fic vont également dans ce sens. Dans ceux cités par la référente Fic de la DDCS de Seine-Maritime, on trouve

[150] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

[151] *Ibid.* (souligné par nous).

[152] Entretien du 23/05/2017 avec Laurelou Pelletier, chargée de mission « Initiatives citoyennes » à la DJEPVA.

« un réseau créé pour l'accueil des réfugiés », « un type qui faisait de la protection des orgues du coin », « faire un jardin »[153]. Le chargé de mission du Cnajep va, quant à lui, évoquer le fait de « monter un jardin partagé » ou « d'autres qui ont réussi à faire en sorte qu'il y ait plus d'ATSEM dans l'école »[154].

d. L'exclusion des dynamiques entrepreneuriales

Ces exemples excluent toutefois toute dimension économique et présentent un souci manifeste de dresser une frontière claire entre l'initiative citoyenne et la création d'entreprises. Alors qu'il regarde d'un œil positif les Fic qui « ont fait le choix d'attirer les porteurs de projets par l'argent » et ont mis en place des dispositifs de type « bourses aux projets » car ce sont « celles qui sont le plus axées sur de l'accompagnement », le chargé de mission du Cnajep signale toutefois des « dérives ». Ces dérives sont par exemple les Fic qui

> « n'ont accompagné que des projets avec une dimension économique : ils ont accompagné un coiffeur solidaire, un traiteur solidaire, machin… donc ils mettent le mot « solidaire » après chaque mot donc ça permet d'atténuer un peu le côté capitaliste mais ça reste quand même des entreprises capitalistes qui sont montées avec de l'argent public, c'est quand même étonnant. »[155]

Lors du Carrefour national organisé les 21 et 22 novembre 2017, un débat particulièrement vif a eu lieu dans un atelier autour de l'action de cette même Fic. La CEPJ de la DDCS de Paris a trouvé notamment très discutable que l'argent public soit redistribué par les associations qui s'arrogent alors le droit de déterminer quels projets méritent d'être soutenus et lesquels ne le méritent pas. Cette décision relève pour elle de la définition de l'intérêt général et doit rester entre les mains des institutions publiques. Si son propos est, par la suite, lors d'échanges informels, élargi à l'ensemble des Fic portant des dispositifs de type « bourse aux projets », c'est bien la Fic qui, par ce biais, a financé des projets à caractère entrepreneurial, avec une vocation économique marquée, qui a suscité son objection. Les Fic intégrant dans leurs actions les Fonds de participation des habitants (FPH) – dont les montants alloués restent assez faibles et concernent des actions très localisées, peu pérennes, sans vocation de développement

[153] Entretien du 28/09/2017 avec Chloé Petit, CEPJ à la DDCS de Seine-Maritime, référente Fic.

[154] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[155] Entretien du 20/12/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

économique[156] – ou dont la bourse aux projets se rapproche, dans ses modalités et ses montants, de ce type de dispositif, n'ont pas généré de débats particulièrement vifs, alors même qu'une telle Fic fait partie du portefeuille de projets suivis par la CEPJ de la DDCS de Paris et qu'il s'agit bien également de reventiler la subvention publique.

Ce débat est par ailleurs en partie réitéré lors du Carrefour des 16 et 17 novembre 2018, cette fois-ci par le Délégué général adjoint des Francas qui demande à l'association en question si les projets soutenus sont des projets individuels (ce qui s'avère être le cas) et indique par la suite que, pour lui, ces projets, parce qu'ils sont des initiatives individuelles, ne relèvent pas de l'éducation populaire, mais d'autres formes comme l'entrepreneuriat. Or, il a eu auparavant l'occasion d'exprimer son point de vue consistant à relier fortement « initiative citoyenne » et « éducation populaire » : c'est cette même personne qui, lors d'une réunion du groupe-projet, défendait l'idée que « Fic et éduc' pop' sont des synonymes. » En refusant à la démarche de cette Fic tout rattachement à l'éducation populaire, il rejette donc la pertinence de sa désignation comme Fic. En soutenant des créations d'entreprises, les actions de cette Fic ne favorisent pas l'initiative citoyenne à proprement parler, qui se doit d'être collective et dont l'activité économique est censée être limitée.

Enfin, le choix du champ d'intervention de la mesure Fic et des acteurs qu'elle cible illustre l'exclusion, dès les premiers jours de la mesure, de la dimension potentiellement entrepreneuriale de l'initiative citoyenne. Celle-ci a en effet ciblé le secteur associatif « jeunesse et éducation populaire », un choix auquel le chargé de mission de la DJEPVA dit « tenir »[157]. Interrogé sur ce point, il précise que la concertation aurait pu être élargie à « d'autres structures issues d'autres champs, notamment de l'ESS, etc. Vous allez me dire, les associations peuvent rentrer dans le champ de l'ESS, moi je pense plutôt aux *entreprises* de l'ESS dans ce cas-là. »[158]

Si les concepteurs du dispositif Fic, État et Cnajep, s'accordent sur un objectif de favoriser des dynamiques ascendantes s'incarnant dans le fait de porter un projet par soi-même, l'ambition politique de cette démarche ne s'exprime pas avec la même intensité. Si le Cnajep y

[156] Voir à ce sujet : Conseil National des Villes (CNV), Avis sur les Fonds de participation des habitants, remis à Patrick Kanner, Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, le 22 juin 2016.

[157] Il indique, lors de l'entretien du 23/08/2017 : « Ce n'est pas l'État tout seul dans son coin qui a rédigé sa petite charte en se disant il faut créer de l'initiative citoyenne. Ça a été mis en concertation avec le secteur associatif JEP – j'y tiens – jeunesse et éducation populaire. »

[158] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA. Le soulignement marque l'accent particulier mis sur ce terme par le chargé de mission de la DJEPVA.

voit une opportunité de renouveler ses ambitions de transformation sociale et d'*empowerment* des individus, l'État reste précautionneux sur la capacité de ces initiatives à constituer des contre-pouvoirs.

2.2. Un objectif d'émancipation ?

a. Le développement du pouvoir d'agir et ses tensions

L'*empowerment* fait lieu de nouvel horizon politique pour un certain nombre d'acteurs, soucieux de renouveler leurs perspectives politiques et militantes. Il apparaît comme un moyen de reformuler l'objectif d'émancipation qui a historiquement traversé les luttes sociales et dont il est un « concept-parent » (Tarragoni, 2013). Si les deux notions recouvrent des processus de libération politique, celle d'*empowerment* intègre littéralement la prise en compte des rapports de pouvoir qui se jouent entre les individus (Bacqué, Biewener, 2013). La langue française tend à adopter l'expression « développement du pouvoir d'agir » pour saisir, dans un même temps, ces deux idées. À l'instar de la notion d'émancipation, le développement du pouvoir d'agir « semble aujourd'hui témoigner, par l'hypertrophie de ses usages, d'une atrophie analytique » (Tarragoni, 2013) que Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener ont entrepris d'atténuer en décortiquant les usages qui sont faits de ce concept, les ensembles lexicaux et, à travers eux, idéologiques dont se revendiquent les acteurs qui l'emploient.

Elles font alors apparaître différents modèles dont le point d'achoppement se situe dans le degré de subversion et la radicalité du questionnement qui les motive. Les pratiques d'*empowerment* se déploient sur un spectre allant d'une approche néolibérale, recherchant davantage la conformité et la compatibilité avec l'économie de marché, à une approche radicale qui remet en question la structuration même de cette société et les principes (capitalistes) qui la sous-tendent. L'approche sociale-libérale, quant à elle, entreprend un exercice de libération politique des individus sans remettre en cause l'organisation même de la société : elle « peut prendre en compte les conditions socioéconomiques et politiques de l'exercice du pouvoir, sans pour autant interroger structurellement les inégalités sociales » (Bacqué, Biewener, 2013, p. 28).

Ce qui transparaît ici touche à la définition même de l'émancipation et à la nécessaire remise en cause des fondements structurels de l'organisation sociale qui sous-tend le processus, la « dialectique indépassable entre l'individuel et le collectif » ou le social. Comme le décrit Federico Tarragoni, « on s'émancipe dès lors que l'on remet en question les certitudes

phénoménologiques ancrées dans un certain rapport au monde, socialement produit et engageant des corps, des identités, des découpages de lieux et de temps » (Tarragoni, 2013). Cette remise en question de certitudes phénoménologiques fait écho à la perspective qu'un Cornélius Castoriadis porte sur la notion d'autonomie qui traverse l'émancipation et le développement du pouvoir d'agir. L'autonomisation est ici définie comme un processus par lequel un individu prend conscience que les principes qui régissent le monde, les règles et les normes qui justifient l'organisation des relations sociales, sont des constructions : elles se basent sur des « imaginaires sociaux-historiques », des ensembles de représentations et de significations que les individus donnent à la réalité pour la rendre compréhensible et se trouver en capacité d'agir sur elle. Un individu ou un groupe autonome se caractérise alors par sa capacité à « se donner sa propre loi » tandis que l'hétéronomie consiste à recevoir sa loi d'une instance extérieure à soi (Castoriadis, 1975 ; Cervera-Marzal, Fabri, 2015, p. 20).

En ce sens, le développement d'un pouvoir d'agir autonome articule les notions de « pouvoir de » et « pouvoir sur » (Bacqué, Biewener, 2013, p. 144-145) : la capacité *de* faire quelque chose dote les individus du pouvoir d'intervenir *sur* la manière dont s'organisent les relations et les dynamiques sociales. C'est cette logique qui apparaît dans l'association que le Cnajep fait entre « initiative citoyenne » et « *empowerment* ».

b. L'ambition d'autonomisation et de transformation sociale du Cnajep

L'objectif de favoriser l'émergence d'une citoyenneté par projets est en effet traduit par le Cnajep en termes d'*empowerment*, de développement du pouvoir d'agir. Les présentations qui sont faites du dispositif mettent l'accent sur le fait que les citoyens « reprennent un pouvoir qu'ils avaient parfois délégué » et sur les potentialités que cela ouvre pour repenser les objectifs d'émancipation et de transformation sociale qui ont historiquement été ceux des mouvements d'éducation populaire.

Ainsi, lors du Carrefour des 16 et 17 novembre 2018, le chargé de mission du Cnajep introduit le jeu d'interconnaissance qui ouvre les deux journées en décrivant les Fic comme « des structures subventionnées pour mener des actions sur le pouvoir d'agir des habitants »[159]. Les mentions du « pouvoir d'agir » ne manquent pas non plus dans les documents élaborés par le Cnajep comme le montrent ces quelques exemples, parmi nombre d'autres :

- *Rapport d'expérience de l'année 1 :*

[159] Notes d'observation du Carrefour Fic et de l'AgoraJEP des 16 et 17 novembre 2018, organisés par le Cnajep.

« Ces Fabriques […] participent à un changement de paradigme salutaire dans l'*augmentation du pouvoir d'agir* des habitants. […] Elles dynamisent un changement à l'œuvre : – de l'identification des besoins d'une population exprimés ou issus d'un diagnostic de territoire, auxquels répondent les projets initiés les professionnels ou les bénévoles – à une *approche qui redonne du pouvoir aux habitants* en ce qu'elle leur fait confiance dans leur propre capacité à trouver les moyens de répondre à leurs propres besoins. »[160]

- *Rapport d'expérience de l'année 2 :*

« Partout en France, les 49 Fabriques d'Initiatives Citoyennes agissent de manière protéiforme dans des domaines aussi variés que la santé, l'aménagement urbain, la place des femmes dans l'espace public ou la solidarité locale, mais à chaque fois *la capacité d'agir des citoyens est au cœur de la démarche*. En effet, dans ces Fabriques, il est permis de *reprendre confiance dans sa capacité à modifier son environnement* proche, *les citoyens reprennent un pouvoir* qu'ils avaient parfois délégué. »[161]

- *Document interne au réseau « Éléments d'attention pour l'animation des Fabriques d'Initiatives Citoyennes » :*

« La Fabrique met en place des actions visant à *la conscientisation et l'augmentation du pouvoir d'agir* des citoyens »[162]

L'intention exprimée par le Cnajep est expressément militante : il s'agit d'émanciper les individus, de les rendre autonomes au sens castoriadien du terme, c'est-à-dire de « permettre à chacun de se rendre compte que le monde dans lequel il vit peut être changé par lui et par ses voisins, et collectivement »[163]. Cette formulation du chargé de mission du Cnajep fait en effet écho à la définition castoriadienne de l'autonomie qui entretient des liens forts avec la notion d'émancipation : l'autonomisation d'un individu passe en effet par sa capacité à comprendre que *ce qui est* – comme les lois et autres règles qui régissent la société par exemple – est « déterminable en droit de différentes manières », que c'est un « processus de création » par lequel une signification est donnée (Cervera-Marzal, Fabri, 2015, p. 29 [Castoriadis, 1975]). À partir de là, l'individu peut se détacher d'une situation d'« hétéronomie » où il reçoit sa loi d'un

[160] « Les Fabriques d'Initiatives Citoyennes, Un an après – Rapport d'expérience », Cnajep, 2017, p. 2, p. 23.

[161] « Les Fabriques d'Initiatives Citoyennes, Rapport d'expérience, Année 2 », Cnajep, Mars 2018, p. 28.

[162] « Éléments d'attention pour l'animation des Fabriques d'Initiatives Citoyennes », document de travail élaboré par le Cnajep, consultable en annexe du rapport « Les Fabriques d'Initiatives Citoyennes, Un an après – Rapport d'expérience », Cnajep, 2017, p. 29.

[163] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

autre, d'une altérité (Dieu ou le chef de l'État par exemple) et tendre vers l'« autonomie », c'est-à-dire une situation où il se donne sa propre loi (*ibid.*, p. 18-19). On retrouve cette logique dans la réaction que le Délégué général adjoint des Francas, membre du groupe-projet Fic, a lors d'un Carrefour, suite à la présentation d'un des projets invités consistant à permettre aux enfants d'identifier des problèmes dans leur quartier et d'imaginer des solutions. Il demande en effet : « Est-ce qu'il y a un processus de prise de recul, de regard social sur ces problèmes qu'ils identifient. Par exemple, pourquoi il y a des gens dans la rue ? » et fait le lien avec un enjeu auquel est confronté l'éducation populaire : « ne pas juste se confronter au réel mais comprendre les mécanismes qui ont amené ce réel-là »[164].

La vocation militante de cet exercice est manifeste : pour le chargé de mission du Cnajep, « mine de rien, c'est un message un peu insurrectionnel […]. C'est « vous avez le pouvoir, tout peut changer ». »[165] Il manifeste par ailleurs un intérêt particulier pour une des Fic qui, selon lui, est « une vraie action militante, il y a un vrai volet politique, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas peur d'aller au *fight* [c'est-à-dire au combat] avec les pouvoirs publics locaux »[166] et entreprend de mettre en exergue ce type de démarche lors des Carrefours qu'il organise. Ce positionnement, qui peut être interprété comme une tentative de politisation des Fic, s'explique notamment par le parcours biographique du chargé de mission marqué par des engagements militants dans des associations et collectifs informels et son attrait pour la pensée anarchiste et libertaire.

De même, lors du Carrefour Fic du 31 mars 2016, l'idée de transformation sociale est omniprésente dans les échanges. Les participants à l'atelier de réflexion autour du mot « fabrique » exprime le fait que « la fabrique relève de l'ordre du politique : renverser le modèle social [actuel] pour aller vers un mode collaboratif », « la fabrique est au cœur de la vie sociale et permet de créer un esprit éclairé, du militantisme », « fabrique est aussi porteur de transformation : elle transforme de la matière première, il s'agit de définir ensemble en quoi on transforme. […] On veut que la fabrique permette de se sentir capable de faire bouger le monde. » De même, dans la synthèse restitutive qu'ils font de leurs échanges, les participants qui travaillent sur la notion d'« initiative » intègrent également l'idée de transformer la société :

[164] Notes d'observation du Carrefour Fic et de l'AgoraJEP des 16 et 17 novembre 2018, organisés par le Cnajep.

[165] *Ibid.*

[166] *Ibid.*

1. Imaginer une expérimentation à partir d'une impulsion de vie, en osant l'engagement puissant *visant la transformation*.
2. 1 action portée par 1 ou plusieurs individus qui change de leur quotidien et a un *effet transformateur*.
3. Pouvoir oser imaginer, pour AGIR (avec pour ambition n°1 : *Viser et contribuer à la transformation*).

c. Les précautions de l'État

Du côté de la DJEPVA, les positions à ce sujet sont beaucoup plus mesurées. Alors que le chargé de mission du Cnajep valorise le « *fight* avec les pouvoirs publics », la chargée de mission de la Mic évoque quant à elle le fait d'être « plus sur la pacification sociale, le vivre-ensemble finalement – faites un jardin potager ensemble, ça va diminuer la fracture sociale et favoriser la paix – que sur effectivement la construction de contre-pouvoirs »[167].

Le positionnement du chargé de mission de la DJEPVA à ce sujet est aussi très explicite :

> « – *Chargé de mission auprès du sous-directeur à l'éducation populaire* : Au départ, je pense qu'il devait y avoir une méfiance des collectivités territoriales et des municipalités en particulier parce que ces initiatives finalement, elles se développaient… Vous savez ce que c'est : c'est de la démocratie participative mais qui n'est pas de la démocratie sortie des urnes. C'est quelque chose qui peut développer de la méfiance particulière vis-à-vis des collectivités locales.
>
> – *Question* : Et pour l'État, ça n'a pas suscité de méfiance particulière ?
>
> – *Chargé de développement et de prospective* : Alors c'est une question qui a été posée dès 2015 en fait, en se disant effectivement : « est-ce que la notion d'initiative citoyenne ne va pas créer un problème dans le fonctionnement… » […] En fait ce qui a été surtout porté, ça a été de dire que les Fic sont des lieux d'accompagnement, c'est des lieux qui sont là pour favoriser au maximum l'éducation à la citoyenneté, à la mixité, à la rencontre interculturelle. […] Vous pouvez avoir certains projets qui peuvent aller à l'encontre de certaines mesures des collectivités etc. mais pour le coup, l'idée c'est que la structure soit accompagnatrice et puisse créer les conditions pour que l'initiative se développe. Donc cette question avait été discutée mais n'avait pas été jugée comme particulièrement dangereuse ou toxique. »[168]

[167] Entretien du 23/05/2017 avec Laurelou Pelletier, chargée de mission « Initiatives citoyennes » à la DJEPVA.

[168] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

L'explication d'une telle mise à l'écart du potentiel « insurrectionnel », que le Cnajep se plaît, à l'inverse, à mettre en avant, tient dans le caractère concret et la portée essentiellement locale des initiatives que les Fic ont vocation à favoriser. L'idée de transformer son environnement est bien présente : les Fic ont vocation à accompagner des projets qui améliorent les conditions de vie de la population, mais sans bouleverser en profondeur l'ordre social et les structures de pouvoir. À cet égard, la chargée de mission de la Mic poursuit en effet son propos en expliquant que :

> « à chaque fois que des assos ont parlé de ça [construire des contre-pouvoirs] devant l'administration, elles se sont pris un « non » : « Non ce n'est pas ça les fabriques, vous avez mal compris. On est sur des actions collectives, concrètes, qui vont changer le milieu de vie sans faire contre-pouvoir. » »[169]

Les projets que les Fic ont vocation à faire émerger vont au contraire dans le sens des objectifs de pacification des rapports sociaux et du développement de services visant à améliorer le cadre et les conditions de vie qui sont, de prime abord, une prérogative des pouvoirs publics en leur qualité de garants de l'intérêt général. À ce titre, elle interroge la relation entre les citoyens et ces services publics, à caractère social, d'intérêt général. La valorisation des dynamiques ascendantes et des projets pensés et concrétisés par les citoyens eux-mêmes tend à faire de ces derniers des partenaires de l'action publique, en charge d'améliorer, de compléter voire de se substituer à l'intervention des institutions.

Ce positionnement de l'État tend à l'emporter sur l'ambition « insurrectionnelle » du chargé de mission Fic du Cnajep. Si certains des projets soutenus montrent une inflexion radicale, ils restent très minoritaires et les actions développées par les Fic traduisent davantage une certaine docilité vis-à-vis des pouvoirs publics qui les financent et une adhésion aux formes pacifiées de participation citoyenne promues par les services de l'État, comme en témoignent de manière plus poussée les conclusions du chapitre 3 et l'étude de cas détaillée du chapitre 4. Les associations porteuses des Fic restent, en effet, pour une majeure partie d'entre elles, soumises à des formes de régulations tutélaires qui affaiblissent leur capacité à porter un message radical.

Pour développer des dynamiques ascendantes, l'État choisit en effet de passer par l'intermédiaire des associations de jeunesse et d'éducation populaire. Avec les Fic, l'État n'intervient en effet pas directement auprès des citoyens. Il ne dispose pas d'agents qui, en interne, accompagneraient les citoyens porteurs de projets. C'est en transformant les pratiques

[169] *Ibid.*

d'associations qui, au fil des années, sont devenues des opérateurs des pouvoirs publics, en les incitant à sortir des logiques de consommation qui peuvent, depuis lors, les caractériser, que l'État entend modifier les modalités d'exercice de la participation citoyenne.

2.3. L'instrumentation des associations de jeunesse et d'éducation populaire

a. « Transformer les lieux accueillant du public »

Si la « mise en mouvement » des citoyens est l'objectif final de la mesure Fic, il passe par un objectif opérationnel : celui de renouveler l'éducation populaire et de transformer les pratiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire (JEP) en charge de gérer des lieux ouverts au public (centres sociaux, MJC, maisons de quartier, centres d'animation…) pour intégrer davantage les initiatives pensées, décidées et mises en œuvre par les citoyens eux-mêmes.

Cet objectif affiché lors de l'annonce de la mesure est très présent dans les discours de ses concepteurs. Il traduit leur volonté d'intermédier le gouvernement des conduites, de « faire-faire » (Hassenteufel, 2011, p. 290), qu'ils entreprennent de mettre en œuvre en passant par des opérateurs que sont les associations JEP. En devenant Fabriques d'initiatives citoyennes, ces dernières se transforment en acteurs du gouvernement des conduites aux côtés de l'État. Elles sont en charge de déployer, de rendre opérationnelles les orientations définies par ce dernier et par ses partenaires décisifs tels que le Cnajep. Elles incarnent ce « dispositif à la fois social et technique qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 13) que constituent les Fic et deviennent, à ce titre, des « instruments » de l'action publique et du gouvernement des conduites (Lascoumes, Le Galès, 2005 ; Lascoumes, Simard, 2011 ; Halpern, Lascoumes, Le Galès, 2014 ; Dubuisson-Quellier, 2016).

Cette « instrumentation » des associations s'accompagne d'une remise en cause de leurs pratiques actuelles, justifiant l'objectif de transformation affiché. La critique exprimée est celle d'une éducation populaire « dépolitisée », davantage soucieuse de répondre aux besoins et demandes des citoyens que de les engager dans des dynamiques de transformation sociale, les enfermant ainsi dans des logiques de consommation d'activités de loisirs ou de services sociaux (Neveu, 2003, p. 173). En mettant l'accent sur les dynamiques ascendantes et les initiatives

citoyennes, la DJEPVA et le Cnajep entendent faire évoluer cette tendance consumériste, s'appuyant sur l'exemple des attentats de janvier 2015 pour souligner que ces logiques n'ont pas fait leurs preuves. Le lien fait entre la mesure et les « événements de janvier » a en effet été reçu par les associations et fédérations JEP au mieux comme un « coup de boost », au pire comme une accusation que l'éducation populaire n'a pas su jouer son rôle. Cette lecture est présente dans la perception du Cnajep[170] ainsi que dans les analyses de certains membres des associations enquêtées.

Cette volonté de transformer les pratiques actuelles des associations JEP explique que les Fic aient vocation à prendre place au sein d'associations déjà existantes et en parallèle d'autres actions. Comme l'explique William Verrier, qui a suivi l'ensemble de la mise en place du dispositif au sein de la DJEPVA, l'idée « a été de rajouter un projet à une structure déjà existante et de ne pas créer un effet d'aubaine pour la création de nouvelles structures »[171], l'objectif étant alors de les « faire bouger. » La chargée de mission de la Mic indique en effet que, face aux constats de discriminations et d'inégalités persistantes, l'idée était de

> « fai[re] quelque chose et une de ces choses-là c'est faire bouger les fédé d'éducation populaire. C'est l'idée à la base, c'est comme qu'on nous l'a présentée. […] Ça partait vraiment du postulat : « est-ce qu'on peut essayer, au vu de ce qu'on constate des fractures sociales dans la société française, de renouveler les postures et les pratiques de l'éducation populaire et en particulier des fédérations ? » »[172]

La teneur donnée à l'évaluation de mi-parcours, commandée par la DJEPVA au cabinet Mouvens au premier semestre 2017, confirme cet objectif opérationnel d'influencer les pratiques des associations. La commande formulée a en effet été « l'évaluation de l'impact du dispositif sur le travail des associations d'une part et sur celui des services déconcentrés d'autre part. Donc ce n'est pas sur le fond, on n'évalue pas la portée des actions développées au sein des Fic. »[173] Ses propos sont corroborés par la chargée de mission de la Mic, en charge de suivre

[170] Le chargé de mission Fic du Cnajep explique, lors de l'entretien du 12/01/2017 : « Nous on a compris le sous-texte des Fic comme « puisqu'on a des Mohamed Merah, puisqu'on a des Koulibaly, l'éducation populaire n'a pas joué son rôle ». Typiquement en gros, si la radicalisation existe, c'est parce que le rôle de l'éducation populaire n'a pas joué son rôle. […] En soi, le message de dire « l'État considère que l'éducation populaire n'a pas joué son rôle », c'est un coup de boost. »

[171] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

[172] Entretien du 23/05/2017 avec Laurelou Pelletier, chargée de mission « Initiatives citoyennes » à la DJEPVA.

[173] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

cette évaluation, qui indique l'angle d'évaluation est de savoir « quels effets a pu produire ce dispositif d'État chez les associations et chez les services de l'État ? Vous bénéficiez d'un label, vous bénéficiez d'une charte graphique uniforme à l'ensemble des fabriques, vous bénéficiez de 60 000, un poste Fonjep, etc. qu'est-ce que ça a pu impulser ? » et non d'évaluer le contenu des projets en soi[174].

b. Remédier à la rationalisation gestionnaire des associations JEP

Pour comprendre cette incitation, il faut replacer l'action de ces associations dans une perspective historique et prendre acte des évolutions opérées au cours de la seconde moitié du XXème siècle par les délégations de service public et autres marchés publics dont elles ont bénéficié ainsi que par les logiques de professionnalisation. Ces pratiques ont eu tendance à transformer les associations JEP en opérateurs des pouvoirs publics et les orienter vers la proposition d'une offre de services sociaux et de loisirs que les citoyens sont susceptibles de consommer, aux prises avec des impératifs de gestion.

La chargée de mission de la Mic caractérise en effet la transformation recherchée par un enjeu de « faire autre chose que de l'occupationnel et du centre aéré quoi. Du périscolaire. […] Autre chose que des cours de danse, du socioculturel et du périscolaire. »[175] Le chargé de mission du Cnajep évoque, quant à lui, un

> « vrai conflit dans l'éducation populaire : il y a ceux qui veulent continuer à faire de la délégation de service public, c'est en gros une mairie qui te dit « est-ce que vous pouvez vous occuper du club de jeunes ? » ou « est-ce que vous pouvez vous occuper du centre de loisirs ? » Et là tu passes une convention avec la mairie et tu concentres toute ton énergie, tes ressources humaines sur le centre de loisirs, les colos, les machins. Et ça t'empêche de faire de l'éducation populaire, car l'éducation populaire, c'est tout ce qu'il y a en épaisseur, c'est-à-dire ce qu'il y a autour de tout ça. Et donc tu as une partie des assos d'éduc pop qui ont arrêté de faire ça. Parce que faire ça, ça veut dire devenir des opérateurs de service, or une Scop ou une entreprise peut très bien le faire. […] La plupart des fédérations d'éducation populaire ne font plus de l'accompagnement de projets. Elles font au mieux du montage de projets à visée émancipatoire, au mieux elles ont des habitants dans leur CA, mais au pire, elles font de l'offre de loisirs. […] Elles sont organisées sur un service enfance, un service

[174] Entretien du 23/05/2017 avec Laurelou Pelletier, chargée de mission « Initiatives citoyennes » à la DJEPVA.

[175] *Ibid.*

jeunesse, un service machin, qui est structuré autour de la consommation de services, mais jamais sur de l'accompagnement de projets. »[176]

Il oppose les associations et fédérations historiques (les « grosses fédés ») au « monde associatif local, militant rennais » au sein duquel il a milité et à une « vraie asso d'éducation populaire, qui fait de l'éducation politique, qui fait des conférences gesticulées… » et qui constitue pour lui la « vraie » éducation populaire en ce qu'elle est conforme aux principes qui ont historiquement motivé ce mouvement. Il déplore le risque que le Cnajep soit vu comme « un lieu où se tracte de la répartition budgétaire, l'endroit où il faut être pour avoir les subventions etc. ou pire encore : une sorte de conglomérat des multinationales de l'éducation populaire. » [177]

Leurs propos font ainsi écho à la « mémoire légendaire » de l'éducation populaire (Poujol, 1981 ; Richez, 2004) dont fait partie la critique d'une institutionnalisation et d'une professionnalisation qui, au cours du XXème siècle auraient conduit à dépolitiser les associations se revendiquant de ce mouvement, enfermant les acteurs de terrain dans des rationalités gestionnaires et des contraintes financières mettant à mal leurs ambitions de transformation sociale. Si l'histoire de l'éducation populaire a souffert, aux yeux des universitaires, de son caractère indigène[178], un certain nombre d'aspects de cette « mythologie » supposée ont toutefois été corroborés par des analyses historiques et sociologiques des mouvements se réclamant de l'éducation populaire et, plus généralement, du secteur associatif.

Ces analyses replacent les associations d'éducation populaire dans des évolutions sociales et institutionnelles plus larges : le développement d'une « société des loisirs » marchandisés, d'une part, et, d'autre part, l'avènement d'une « nouvelle gestion publique » qui tend à minimiser les écarts avec les pratiques du secteur privé et les acteurs qui le composent. Cette seconde tendance a un impact direct sur les associations d'éducation populaire qui, depuis les lendemains de la Seconde Guerre mondiale, ont activement participé à l'intégration dans les politiques publiques des préoccupations de leurs militants (apprentissage informel et actif, ouverture et diversification des contenus culturels reconnus comme légitimes, démocratisation de l'accès à la culture et la formation tout au long de la vie…) donnant ainsi naissance, non sans

[176] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[177] *Ibid.*

[178] La généalogie des mouvements d'éducation populaire a en effet été longtemps écrite et interprétée par ses acteurs, à l'appui d'un « enrôlement des sciences sociales » (Richez, 2009 ; Vennin, 2017) marquant la volonté des cadres des mouvements de fonder scientifiquement l'éducation populaire.

tensions, aux politiques culturelles et aux politiques de jeunesse (Saez, 2003, 2008 ; Urfalino, 2004 ; Besse, 2014, 2015). Ce processus a généré un jeu complexe entre « ensauvagement » des institutions publiques, par la coopération avec les mouvements sociaux permettant de s'imprégner de leurs valeurs et de se rallier à leurs ambitions, et « domestication » de ces mêmes mouvements sociaux à travers l'intégration institutionnelle qui s'opère et qui est susceptible de dévoyer le projet politique initial (Neveu, 2011). À cet égard, les positionnements académiques, comme indigènes, vont en grande partie dans le sens d'une observation déploratoire de logiques d'institutionnalisation par un recours significatif à la commande publique. Ces dynamiques ont opéré un glissement de l'éducation populaire vers l'animation socio-culturelle ou socio-éducative dans lequel la portée subversive et émancipatrice du mouvement a eu tendance à s'évaporer (Mignon, 2007 ; Augustin, Gillet, 2000 ; Ducomte, Martin, Roman, 2013 ; Morvan, 2013 ; Vennin, 2017). Ce glissement a dilué la frontière entre associations d'éducation populaire et institutions publiques au point qu'il peut être difficile, pour un habitant-usager lambda de distinguer le statut des équipements qu'il fréquente et de déceler un quelconque projet politique spécifique, potentiellement différent de celui de la municipalité, dans les choix opérationnels effectués par l'association délégataire qui le gère. Il se produit ici un phénomène strictement similaire à ce que C. Neveu décrit pour les comités de quartier roubaisiens :

> « Même les réalisations tangibles pouvant matérialiser l'action des Comités de quartier ne diffèrent fondamentalement pas, à tout le moins dans leur aspect extérieur, d'équipements publics classiquement fournis par d'autres opérateurs. […] Il n'est pas certain que dans ses modalités pratiques de mise en œuvre, la cogestion d'un certain nombre de salles de sports permette aux habitants-usagers de savoir quel a été le rôle des Comités de quartier dans leur création, et quelle est leur place dans leur gestion. Au bout du compte, qu'il faille s'adresser au permanent-habitants, au Service des Sports ou ailleurs, voilà qui ne fait sans doute pas grande différence pour un groupe de jeunes voulant jouer au foot en salle. » (Neveu, 2003, p. 113)

Les effets de l'institutionnalisation des associations d'éducation populaire sont décrits par ses analystes comme d'autant plus néfastes qu'ils sont impactés par l'intégration croissante de rationalités gestionnaires que la professionnalisation et la salarisation du secteur associatif tendent à renforcer. Elles ont ouvert la voie à des analyses du monde associatif en termes d'organisations économiques, mettant à jour les enjeux d'efficacité, de démonstration de leur « utilité sociale » mais aussi de mise en concurrence et de marchandisation des activités qui les sous-tendent (Hoarau, Laville, 2008 ; Glémain, Laville, 2009 ; Hély, 2009 ; Laville, 2010a ; Laville, Sainsaulieu, 2013). En s'insérant dans des marchés publics et en salariant leurs équipes,

les associations se trouvent aux prises avec le travail administratif, la recherche constamment renouvelée de financements, la communication et la « mise en visibilité » des actions nécessaires pour être concurrentiels… Ces impératifs tendent à prendre le pas sur la réflexion de fond et le contact avec les publics. Comme l'explique C. Neveu pour les associations de jeunes roubaisiens, la vision des associations tend alors à se réduire « à la prise en charge des missions confiées par la collectivité publique, à la prestation de service, ce qui les situe, on en conviendra aisément, assez loin des objectifs d'autonomie que leur avaient donnés leurs fondateurs » (Neveu, 2003, p. 172). Elles sous-traitent la gestion de la crise sociale que les collectivités publiques ne parviennent plus à assumer.

Les « travailleurs associatifs » se caractérisent alors par un salariat « atypique » : un « salariat de droit privé au service de l'action publique », partageant les préoccupations de rentabilité et l'insécurité professionnelle du secteur privé, mais aussi la cause et les objectifs d'amélioration du contexte social de la fonction publique (Hély, 2009 ; Hély, Simonet, 2013). La critique de cette professionnalisation est d'autant plus forte qu'elle tend aussi à toucher les bénévoles, faisant perdre de vue la dimension militante de leur engagement pour la remplacer par une recherche d'efficacité et de compétence dans ce qui s'apparente alors à un « travail gratuit » recouvert du « voile de la citoyenneté » (Simonet, 2008, 2010).

Si ces analyses ne reflètent pas la complexité des interactions entre engagement et travail à l'œuvre dans le secteur associatif, elles traduisent néanmoins une réalité vécue par les professionnels de ce secteur de manière générale, et constatée en particulier dans le cadre des Fic, comme l'illustre ce témoignage parmi nombre d'autres :

> « Nous, notre travail, il est de faire en sorte que ça s'intègre dans un collectif, en tout cas qu'il y ait une visée collective, mais ça commence souvent par une discussion informelle avec une personne. Ça veut dire des temps disponibles pour discuter avec les gens, pour être là, et c'est ça qui n'est pas toujours facile à négocier parce qu'on a aussi pas mal d'administratif, de communication… On n'est pas une très grosse équipe. Donc c'est aussi de trouver du temps pour être là. C'est pour ça que souvent, on peste contre les dossiers de demande de subvention qui nous prennent un temps infini. Parce que si on va dans cette logique-là, il faudrait qu'on réponde aux adhérents : « ben non, attends, je ne peux pas discuter avec toi maintenant, il faut que j'aille remplir le dossier qui va me permettre de discuter avec toi. » »[179]

[179] Entretien du 23/03/2018 avec une coordinatrice d'une Fic affiliée FFMJC, conventionnée en 2016.

c. Questionner les pratiques professionnelles

Pour transformer les pratiques des associations, la DJEPVA et le Cnajep s'attachent alors à questionner les pratiques professionnelles des salariés qui les composent. Plus généralement, ce sont les praticiens – salariés ou bénévoles – impliqués dans la Fic qui sont concernés. Mais la professionnalisation des associations JEP ainsi que les modalités de soutien des Fic (subvention d'un montant permettant d'envisager le financement d'un poste et incitation à ce faire avec l'ajout d'une aide au recrutement par le Fonjep), associée à la reconnaissance quasi-unanime qu'accompagner des dynamiques de mobilisation citoyenne demande du temps, ont conduit les associations bénéficiaires à envisager les moyens humains dédiés à la démarche sous l'angle du salariat, et très peu sous celui du bénévolat. Ainsi, lors des Carrefours nationaux, les participants sont avant tout les salariés des associations soutenues dans le cadre de la mesure.

Ils font eux-mêmes part de leurs difficultés à gérer les contraintes administratives et les injonctions émanant des pouvoirs publics en tant que commanditaires ou délégataires de services publics. C'est dans cette optique qu'est par exemple organisée, à l'occasion du Carrefour des 16 et 17 novembre 2018, une « controverse » – soit une technique d'animation consistant à échanger des arguments et invitant les participants à se positionner derrière la personne qui les convainc le plus et à entrer dans le débat – sur la question : « L'éducation populaire, c'était mieux avant ? » dont un grand nombre d'arguments ont évoqué les difficultés à concilier intentionnalités politiques et réponses à des commandes publiques.

Ce débat se poursuit dans les échanges en petits groupes visant à découvrir des projets à l'œuvre. Un représentant de projet accuse en effet les fédérations d'éducation populaire historique de ne plus « s'alimenter » intellectuellement, d'« oublier pourquoi ils se sont engagés », de devenir « faignants ». Formés, lui et ses collègues de la même association, par des fédérations d'éducation populaire historiques, il indique avoir créé l'association pour « s'émanciper professionnellement », ne voulant « pas de projet, pas de public, pas de territoire, pas de dispositif », mais assume parallèlement se trouver confronté à la nécessité de « ramener de l'argent. » Il explique que, s'ils ont une ambition d'auto-financement, ils ont néanmoins « besoin de remplir le frigo en attendant », ce pour quoi ils se tournent vers les subventions et les commandes de prestations émanant des pouvoirs publics ou d'autres associations, et dépendant donc elles-mêmes, en amont, de subventions[180]. Face aux propos du président du Crajep Île-de-France qui exprime l'idée que tous les contenus évoqués dans la présentation des

[180] *Ibid.*

projets – politique, autonomie, droit à la formation, faire collectif, s'émanciper, auto-formation… – sont travaillés par les associations plus historiques membres du Cnajep, ce même professionnel pointe « un sentiment d'insatisfaction dans les faits » et ajoute : « il faut arrêter de se raconter des histoires. J'ai été directeur de centre social et dans la pratique : *bullshit* [foutaises] ! Il n'y a pas tout ça. On le dit mais on ne le fait pas. »[181]

Les outils élaborés pour influencer les pratiques des associations (cf. *infra*) ciblent directement les « animateurs » et les « praticiens Fic » qu'ils invitent à s'interroger sur leur posture ou leur positionnement vis-à-vis des citoyens :

- *Document interne au réseau « Lancement d'une Fabrique d'Initiatives Citoyennes. Questions à se poser pour penser à tout »*

« Quel est le rôle du praticien Fic ? Accompagnateur, conseiller ou meneur ? L'animateur(trice) propose-t-il des choses ? Est-il (elle) formé(e) à l'accompagnement de projet ? […] L'animateur(trice) utilise-t-il(elle) des méthodes participatives pour faire émerger des idées ? Pour la création de groupes de projet ? » [182]

- *Rapport d'expérience de l'année 1*

« L'animateur, formé initialement à monter des projets et les proposer à un public, devient facilitateur, aidant, référent, personne-ressource. […] Un certain nombre d'entre elles ont développé un savoir-faire en ce sens, construit un réseau, une éthique, une méthode et un positionnement, mais cette question de la posture de l'animateur qui ne propose pas un projet citoyen à des habitants mais fait plutôt émerger des projets de citoyens est centrale dans cette expérience. »[183]

- *Rapport d'expérience de l'année 2*

« Nos organisations d'éducation populaire, quelle que soit leur histoire, quelle que soit leur taille, portent un projet de transformation sociale qu'elles adossent à une relation entre le « public » d'une part et les praticiens d'autre part. […] Le projet Fabrique d'Initiatives Citoyennes a été, pour les associations nationales qui ont consenti à y participer, l'occasion d'interroger à nouveau cette relation, en questionnant avant tout la posture du praticien. »[184]

---

[181] Notes d'observation du Carrefour Fic et de l'AgoraJEP des 16 et 17 novembre 2018, organisés par le Cnajep.

[182] « Lancement d'une Fabrique d'Initiatives Citoyennes. Questions à se poser pour penser à tout », document de travail élaboré par le Cnajep, consultable en annexe du rapport « Les Fabriques d'Initiatives Citoyennes, Un an après – Rapport d'expérience », Cnajep, 2017, p. 28.

[183] « Les Fabriques d'Initiatives Citoyennes, Un an après – Rapport d'expérience », Cnajep, 2017, p. 23.

[184] « Les Fabriques d'Initiatives Citoyennes, Rapport d'expérience, Année 2 », Cnajep, Mars 2018, p. 3.

Au-delà des pratiques actuelles, c'est la question de la formation qui fait débat. La formation des animateurs et la définition de leur rôle a en effet été au cœur du processus par lequel l'éducation populaire a eu tendance à mettre de côté ses ambitions subversives pour laisser place à une fonction pacificatrice avec l'animation socio-culturelle ou socio-éducative (Poujol, 1978, 1989 ; Gillet, 1995, 1998 ; Augustin, Gillet, 2000 ; Bordes, 2007 ; Mignon, 1998, 2007 ; Lebon, 2009). La création des diplômes et certifications professionnelles s'est caractérisée par une approche techniciste de l'éducation populaire : elle a mis l'accent sur les outils d'animation, les méthodes de gestion de projet… au détriment des aspects réflexifs et critiques. Ainsi, dans son rapport d'expérience de l'année 2, le Cnajep s'interroge :

> « Lorsqu'on est formé, dans le cadre d'un BAFA, d'un BPJEPS, d'un DEJEPS ou de tout autre diplôme du champ de l'éducation populaire, on apprend à concevoir un projet, à le justifier par un diagnostic, et à le proposer aux habitants qui s'en emparent s'ils en ont envie. Mais l'éducation populaire n'est pas un produit que l'on peut consommer. Qu'en est-il de la place des initiatives des habitants ? »[185]

Critiquant le fait que « la plupart des professionnels de l'éducation populaire en général, sont habitués à proposer des projets à la population comme si c'était eux qui détenaient [les solutions], pour répondre à leurs besoins », le chargé de mission du Cnajep l'explique en arguant que « ce n'est pas comme ça qu'ils ont été formés : quand tu fais un BPJEPS, on t'apprend à monter des projets, on ne t'apprend pas à accompagner des projets qui sont déjà montés. Or la plupart des professionnels de l'éducation populaire sont formés avec des diplômes qui ne sensibilisent pas à l'accompagnement de projets. »[186] La question de la formation a également été au cœur de longues discussions à l'occasion de la séance du séminaire Injep / Cnajep portant sur « la variété des postures professionnelles et militantes mises en œuvre et questionnées au travers des initiatives prises dans le cadre du dispositif des Fabriques d'Initiatives citoyennes et au-delà »[187].

La stratégie de mise en œuvre de ce nouveau gouvernement de la participation citoyenne consistant à encourager les individus à porter, par eux-mêmes, des projets citoyens repose donc sur une instrumentation des associations de jeunesse et d'éducation populaire gérant des lieux ouverts au public. Elle vise à leur faire prendre de la distance vis-à-vis de leurs réalités

[185] *Ibid.*

[186] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[187] Cf. Notes d'observation du séminaire Injep / Cnajep du 24/01/2019.

gestionnaires pour aller vers des pratiques accordant plus de place à l'initiative autonome des citoyens. Cet objectif opérationnel constitue un moyen pour parvenir à l'objectif principal de développer la citoyenneté par projets. Mais elle révèle, ce faisant, une différence d'approche de ce que cela recouvre, entre l'ambition « insurrectionnelle » de la part du Cnajep et la vision pacifiée portée par des représentants de l'État qui cherchent davantage à renforcer la cohésion sociale et développer le « vivre-ensemble » qu'à transformer en profondeur le rapport des citoyens aux pouvoirs publics. Afin d'affiner l'analyse des modalités de déploiement de ce nouveau gouvernement des conduites, il convient alors de saisir plus en détail les instruments spécifiques permettant la transformation des associations en opérateurs de cette forme d'intervention des pouvoirs publics sur les pratiques de participation citoyenne.

3. Les instruments de l'instrumentation

La réussite de l'entreprise de gouvernement des conduites participatives que déploie l'État repose sur sa capacité à faire des associations de jeunesse et d'éducation populaire des opérateurs mettant en œuvre la politique définie par les orientations données au dispositif. Cette instrumentation des associations passe elle-même par un ensemble d'outils et de mécanismes permettant de gagner leur adhésion et de les inciter à transformer leurs pratiques pour mettre davantage l'accent sur les projets portés de manière autonomes par les citoyens. Elle s'appuie sur une approche non coercitive, un « soft power »[188] qui ne va pas sans une certaine volonté de cadrer – mais en douceur – les actions menées et pratiques adoptées. Si les associations sont libres de définir les modalités par lesquelles elles entendent atteindre les objectifs fixés par l'État, cette liberté s'exerce dans un contexte où se déploient un certain nombre d'outils visant à modifier les conditions d'exercice, « l'architecture » de ce choix (Sunstein, Thaler, 2008[189]) et relevant de logiques de gratification d'une part, et d'émulation d'autre part. Après avoir expliqué en quoi le dispositif Fic s'appuie essentiellement sur le consentement de ses opérateurs, cette partie exposera donc les effets incitatifs du financement et de ses modalités

[188] Cette expression est utilisée par le chargé de mission du Cnajep pour évoquer la diplomatie, la manière douce qu'il adopte pour convaincre les associations de se conformer aux orientations et principes d'intervention définis.

[189] De manière générale, nous renvoyons ici à l'ensemble des travaux portant sur les *nudges* et le rôle du *choice architect* (architecte du choix) dans la configuration des éléments qui orientent les choix individuels, notamment : Ain Al-Shams, 2017 ; Leclère, 2017 ; Kenedi, 2018.

(gratification) mais aussi les effets d'entraînement générés par la mise en réseau et l'inspiration provoquée par le contact avec d'autres acteurs (émulation).

3.1. Une approche non coercitive

a. Du dispositif « flou » au dispositif « souple »

Accusé par les agents des services déconcentrés et les associations candidates, d'être vague ou « flou », le cadre de référence des Fic, exposé dans le dossier de candidature ou la Charte d'engagement, a progressivement été loué pour sa « souplesse » et la « liberté » qu'il offrait pour expérimenter, innover, inventer…de nouvelles manières de faire. Ce glissement lexical traduit l'ambivalence des jugements portés sur les stratégies de délégation des pouvoirs publics dans le cadre de politiques procédurales consistant à « faire-faire », c'est-à-dire créer un cadre dans lequel il est demandé à des opérateurs de « faire à la place de » l'État « qui pilote et qui oriente plus qu'il ne met en œuvre » (Hassenteufel, 2011, p. 290).

Ainsi, lors du Carrefour national du 31 mars 2016, le flou du dispositif est à la fois cité par les participants comme une de ses faiblesses en ce qu'il « peut générer des incompréhensions avec les services de l'État » et comme une de ses forces en ce qu'il « permet de le penser comme un espace d'expérimentation au niveau national »[190]. On retrouve cette idée dans les propos de l'agente de la DDCS de Seine-Maritime qui explique s'être appuyée sur la Charte comme cahier des charges mais que ce n'était « pas très précis ». Elle affirme avoir finalement considéré cela comme un avantage car « ça laissait place à de la souplesse » et que « les deux fabriques labélisées n'ont pas pris la même tournure » mais souligne que « ça a pu en déstabiliser certains car on se demande si on ne part pas dans la mauvaise orientation »[191]. Une de ses collègues travaillant en DRJSCS va dans son sens en affirmant que « ce qui était intéressant dans l'appel à projets qui était présenté, c'est justement qu'il était très ouvert : c'était à chaque structure qui souhaitait être fabrique, dans un temps de mini-diagnostic, de pouvoir dire quel allait être son territoire »[192].

Ce « flou » volontaire traduit la volonté des concepteurs de la mesure de ne pas imposer aux associations une manière de faire. Comme le décrit S. Dubuisson-Quellier concernant le

[190] Cf. Synthèse du Carrefour Fic du 31 mars 2016, Cnajep.

[191] Entretien du 28/09/2017 avec Chloé Petit, CEPJ à la DDCS de Seine-Maritime, référente Fic.

[192] Entretien du 19/10/2017 avec Sophie Lavergne, CEPJ à la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine, référente Fic.

gouvernement des conduites, « la spécificité de cette action publique est que l'État se garde bien de définir lui-même dans le détail les modalités et les contenus de ces orientations : il suggère la nécessité de prendre en compte les enjeux collectifs, il impose les outils […], mais laisse aux acteurs économiques le soin d'en définir les conditions de mise en œuvre » (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 46) répondant pleinement aux caractéristiques des politiques constitutives ou procédurales décrites par P. Hassenteufel (2011, p 11-12).

Cette logique se retrouve dans la stratégie décrite par les chargés de mission de la DJEPVA :

> « – *Chargé de développement et prospective* : On était déjà en 2015-2016 sur un volet très expérimental. C'est-à-dire qu'on ne savait pas vraiment à quoi allaient ressembler ces 23 premières désignations. On avait juste cette charte d'engagement qui était un peu les critères sur lesquels devaient répondre les associations, mais à proprement parler, on n'avait pas un cahier des charges précis comme on peut avoir dans certains appels à projets, en disant « ben voilà vous devez répondre sur un accès à la culture pour les 16, 12 ans. » On a voulu privilégier une forme un peu plus souple en termes de remontée des projets. […]
>
> Il y a peut-être une chose qui semble primordiale et qui n'a jamais été définie. C'est la notion d'initiative citoyenne. À aucun moment l'État n'a dit « on entend par initiative citoyenne, toute initiative etc. » On n'a jamais eu ce… Peut-être que ça a manqué, peut-être. Mais quand on interroge les structures, je n'ai pas l'impression.
>
> – *Chargé de mission auprès du sous-directeur à l'éducation populaire* : Non. Ils ont considéré que tout ce qui avait été pointé par la charte contribuait à l'initiative citoyenne. Enfin j'imagine…
>
> – *Chargé de développement et prospective* : C'est ça… En fait l'idée c'était plutôt de donner un cadrage et des conditions pour développer l'initiative citoyenne en fonction des besoins d'un territoire, plutôt que l'État ne se place dans une position descendante en disant : « voilà ce qui est entendu par l'État en termes d'initiative citoyenne. » »[193]

Le cadrage *a minima* s'incarne alors dans la Charte dont la fonction principale est d'édicter des grands principes et des orientations larges. Les indications opérationnelles quant aux actions à mener se limitent alors à contraindre les associations à dispenser un accompagnement gratuit et à fournir un bilan quantitatif et qualitatif annuel.

b. Le consentement à participer

[193] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

Par ailleurs, les modalités de sélection des Fic reposent sur le consentement des associations à s'impliquer dans le dispositif. Ce principe a pu être mis à mal lors de la première vague de sélection en 2015 : les initiateurs de la mesure ont évoqué quelques cas d'associations désignées sans avoir été consultées par la fédération qui les a proposées. Cependant, les Fic ayant connu des difficultés suite à leur désignation[194] et ne souhaitant pas ou plus s'engager dans le dispositif, ont eu la possibilité de s'en détacher et de ne pas tenir leurs engagements de participation au réseau national ou de valorisation des actions qu'elles étaient supposées mener. La deuxième vague de sélection supposait *de facto* un consentement à y participer : elle reposait sur un dossier de candidature rempli par l'association elle-même, accompagné d'une note d'accompagnement dans lequel les principes et les engagements étaient annoncés (cf. Annexe 7).

Ce consentement suppose que les associations y trouvent un intérêt (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 25) et perçoivent un dispositif qui peut constituer une « injonction à » comme une « opportunité de ». Si le financement joue ici un rôle majeur – l'État comme le Cnajep ne manquant pas de lucidité à ce sujet et un certain nombre d'associations assumant de manière franche leur recherche de ressources financières –, réduire l'intérêt des associations à une forme d'« appât du gain » serait une explication trop simpliste.

Lors des entretiens, nombre d'entre elles ont en effet manifesté un intérêt pour la dimension « réseau », les temps d'échange de pratiques organisés dans ce cadre et la prise de recul qu'ils permettaient. Ce sont d'ailleurs les temps qui collectent le plus de retours positifs dans l'enquête par questionnaire réalisée par le Cnajep auprès des participants au Carrefour du 31 mars 2016[195]. C'est ce qui conduit ce dernier, dans son rapport d'expérience de l'année 2, à pondérer le caractère injonctif du dispositif par le fait que « les acteurs nationaux de l'éducation populaire impliqués dans cette dynamique ont su s'emparer de cette injonction » et que « le projet Fabrique d'Initiatives Citoyennes a été, pour les associations nationales qui ont consenti à y participer, l'occasion d'interroger à nouveau cette relation, en questionnant avant tout la posture du praticien »[196].

c. Des modalités de contrôle lâche

[194] L'une d'elle a par exemple été pointée du doigt par d'autres associations locales et accusée de copinage avec les pouvoirs publics.

[195] Rapport d'évaluation du Carrefour du 31 mars 2016, Cnajep, mai 2016.

[196] « Les Fabriques d'Initiatives Citoyennes, Rapport d'expérience, Année 2 », Cnajep, Mars 2018, p. 3.

Les instruments déployés sont alors essentiellement « incitatifs et conventionnels », marqués par des rapports politique « basés sur la communication et la concertation » et relevant d'un État qui « recherche l'engagement direct », davantage que le « *command and control* » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 361-362).

Un facteur favorisant le consentement est alors également la quasi-absence de contrôle comme l'explique le chargé de mission du Cnajep :

> « Là où c'est intéressant les Fic, c'est que l'État donne de l'argent à des structures ultra locales et n'a pas les moyens de contrôler. C'est ça l'intérêt. […] Les Fic, c'est des actions ultra locales, mais c'est financé par l'État. C'est tout l'intérêt en fait : en gros, il y a un financement mais pas de contrôle. Enfin le contrôle est quasiment inexistant. »[197]

Ce contrôle lâche va de pair avec le caractère vague du cadrage initial. En effet, l'absence de label ou de certification, supposant un cahier des charges et des indicateurs de performance précis, introduit de la souplesse également dans les modalités de contrôle des réalisations menées dans le cadre des Fic. À cet égard, les agents des services déconcentrés font part de leur désarroi face à l'absence d'objectifs clairs et d'indicateurs leur permettant de procéder à l'évaluation qui leur est demandée à partir du deuxième semestre 2017. Ainsi, lors de l'atelier sur l'évaluation organisé à l'occasion du Carrefour des 21 et 22 novembre 2017, un agent d'une DDCS indique « faire avec les moyens du bord », en reprenant par exemple, la grille d'évaluation du Fonjep, enjoignant le pôle ressources à faire une grille d'évaluation propre. Une autre signale qu'« au départ, on manquait de billes, de cadre. Ce n'était pas clair où on voulait aboutir. Ça s'est construit au fur et à mesure. On ne savait pas ce que ça allait donner donc difficile à évaluer », remarque qui suscite l'approbation explicite d'une de ses collègues. Une troisième exprime sa surprise quand, en arrivant sur son poste en septembre 2017, et s'attendant à être outillée car on lui demande d'évaluer, elle constate qu'« il n'y a rien. » Elle dit trouver « ça fou qu'on détermine les critères trois ans après, à la fin » suscitant des réactions amusées d'une partie des participants et de l'animatrice qui ironise : « C'est parce que c'est à la fin qu'on en a besoin ! » [198]

[197] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[198] Notes d'observation du Carrefour des Fic des 21 et 22 novembre 2017, organisé par le Cnajep et la Mission Initiatives Citoyennes du Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.

La DJEPVA est en effet claire sur le sujet : « Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de label que l'État n'évalue pas, soyons bien d'accord, il y a d'autres modalités d'évaluation. »[199] Ces modalités sont confiées principalement au Cnajep, qui a la charge des relations avec les associations, et se révèlent plus subreptices. Le chargé de mission du Cnajep indique par exemple :

> « Moi mon rôle, on me l'a dit, ce n'est surtout pas d'aller fliquer les fabriques. C'est beaucoup plus diplomate. C'est-à-dire que quand je vais aller visiter les fabriques, je pose des questions, éventuellement je fais quelques petites remarques mais à la marge. »[200]

Ainsi, lorsqu'il constate les défaillances d'une des Fic qui « ne foutent absolument rien », c'est au moyen d'échanges informels, sur le temps du déjeuner après une matinée de présentation du bilan de l'association, où le directeur de l'association lui explique que « tout ce qui a été présenté, c'est du flan. En fait, la directrice ne fait rien. »[201]

Cette technique est également déployée par des agents des DDCS. Lors de l'atelier sur l'évaluation l'un d'eux indique : « Pour l'éval', je vais devant les Fic et je questionne : « est-ce que vous pensez que c'est une initiative citoyenne ou est-ce que c'est juste une initiative ? » »[202] Les agents de la DDCS de Paris ont par ailleurs fait le choix d'organiser des réunions collectives, dans les locaux des associations soutenues, où chacune expose ses actions et ses avancées de réunion en réunion. Conviée à ces temps d'échange, nous avons pu observer la confusion qui s'opérait entre « suivi » et « évaluation » ; les agents de la DDCS privilégiant l'idée de suivi et se reprenant régulièrement lorsqu'ils utilisaient le terme d'évaluation comme pour ne pas laisser penser à une procédure d'inspection ou de contrôle.

Nous sommes donc ici bien loin d'un « État régulateur, surveillant et contrôleur », intervenant sur un mode dirigiste au travers d'instruments d'audit ou d'inspection, et plus proches d'un « État mobilisateur » ou « coordonnateur, non-interventionniste et menant principalement des actions de mobilisation, d'intégration et de mise en cohérence » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 362, p. 368-369).

---

[199] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

[200] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[201] *Ibid.*

[202] Notes d'observation du Carrefour des Fic des 21 et 22 novembre 2017, organisé par le Cnajep et la Mission Initiatives Citoyennes du Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.

d. L'absence de sanctions

Les sanctions sont, en effet, quasi-inexistantes. Si l'association identifiée comme défaillante par le chargé de mission du Cnajep a finalement vu le versement de sa subvention cesser, il ne lui a pas été demandé de rembourser les échéances déjà versées alors même qu'aucune action n'avait été menée. Pour les autres, le fait de pouvoir justifier d'actions en lien avec la citoyenneté a permis de mener la convention à son terme, même si celles-ci s'avèrent très différentes de ce qui avaient été annoncé initialement et possiblement éloignées des logiques d'accompagnement de projets et d'initiatives ascendantes.

Le cas d'une des Fic parisienne est, à cet égard, révélateur : l'association a été financée, en 2015, pour réaliser des ateliers d'expression et de collecte de la parole s'appuyant sur une technique particulière déployée par une compagnie de théâtre. La subvention se justifiait par le recrutement d'un poste pérenne dédié plus largement à la promotion de la participation citoyenne au sein de la fédération. Si ces actions ont bien été menées dans les mois qui ont suivi le conventionnement, elles ont cessé dès l'été 2016 pour laisser la place à la rédaction d'un recueil. Les actions menées se sont ensuite progressivement raréfiées, jusqu'au départ de la chargée de mission dont le poste était financé sur le fonds Fic et la transmission du projet à l'animatrice d'un des nombreux centres d'animation géré par l'association – dont l'implication dans la Fic avait été inexistante jusqu'ici – qui a signé une fusion des actions Fic avec les activités d'animation jeunesse de la structure. Au cours de ce processus, l'attribution de l'aide due au titre de la Fic n'a pas été remise en question.

En outre, lors de nos prises de contact avec les associations soutenues pour la réalisation d'entretiens, 18 d'entre elles n'ont pas répondu à nos sollicitations. Alors que nous demandions d'autres moyens de les contacter au chargé de mission de Cnajep, en charge de suivre leurs actions pour le compte de l'État, celui-ci a cité 5 cas d'associations pour lesquelles il n'a jamais eu de réponse ou n'a plus de contact, et 2 où le contact est « épisodique » ou « compliqué ». Ces associations n'ont pas pour autant vu le versement de la subvention s'arrêter.

L'approche non coercitive n'est toutefois pas exempte de formes de cadrage et d'incitation propres au gouvernement des conduites, dont l'exercice consiste précisément à trouver un juste équilibre entre autonomie et encadrement (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 25). Quels sont alors les outils déployés par l'État pour faciliter l'appropriation par les associations de la vision qu'il porte à travers les Fic et les inciter à transformer leurs pratiques en ce sens ?

3.2. Les instruments de gratification

a. L'effet d'appel du financement

La création d'une nouvelle aide financière génère un effet d'appel que les pouvoirs publics peuvent exploiter pour mobiliser des acteurs autour des thématiques et problématiques qu'ils souhaitent mettre à l'agenda. En l'occurrence, les Fic constituent, pour les pouvoirs publics, une occasion de questionner la notion de citoyenneté et les actions visant à la promouvoir, comme l'illustre ce témoignage d'une agente de DRJSCS :

> « En fait l'appel à projets, c'était quand même mettre un focus, dire « on lance un fonds d'amorçage parce qu'il faut retravailler les questions qui traversent la société sur la citoyenneté. » […] C'est plus facile d'aller sur un territoire, d'aller chercher des acteurs, de mobiliser des acteurs autour d'un appel à projets, ça nous permet aussi d'avoir des effets leviers sur nos territoires, de mettre des opérateurs autour de la table en disant : « ben voilà, c'est une thématique importante, on aimerait travailler là-dessus, qu'est-ce que vous pouvez nous proposer comme projet ? Qu'est-ce que vous avez comme projet ? » »[203]

De même, la DDCS de Paris a entrepris d'intégrer à la réflexion collective qu'elle a souhaité mener sur le sujet une association parisienne n'ayant pas été subventionnée dans le cadre des Fic et ayant exprimé un fort mécontentement à ce sujet. Pour ce faire, il lui a fallu promettre qu'un soutien équivalent lui serait accordé à partir d'une autre ligne de crédit dont dispose le service.

Cet effet d'appel s'illustre également par le choix de la DJEPVA de jouer de son potentiel de « régulation tutélaire » (Gardin, Rival, Torset, 2008 ; Laville, 2008, 2009) sur les fédérations de jeunesse et d'éducation populaire. Pour la mise en œuvre de la mesure, la DJEPVA cible en effet les fédérations et associations de jeunesse et d'éducation populaire qui bénéficient déjà de financements conséquents de sa part, ce qui les place en position d'« obligés » vis-à-vis de l'État et facilite le fait de les solliciter. Le chargé de mission de la DJEPVA explique en effet :

> « – *Chargé de développement et prospective à la DJEPVA* : le choix a été fait de ne travailler qu'avec les associations du champ JEP, c'est-à-dire agréées.
>
> – *Question :* Et pourquoi ce choix ? Est-ce qu'il y a une raison particulière ?
>
> – *Chargé de développement et prospective à la DJEPVA* : Oui, il y a une raison particulière : ce sont nos partenaires traditionnels. C'est-à-dire que comme c'est le Ministère

[203] Entretien du 19/10/2017 avec Sophie Lavergne, CEPJ à la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine, référente Fic.

qui a la main sur l'agrément JEP […], c'est nos associations sur qui, entre guillemets, on a « la main », c'est-à-dire on a les contacts qui vont bien, on a une légitimité à leur parler puisqu'on les agrée, on les subventionne, il y a un dialogue constant entre l'administration et les grandes fédérations. »[204]

Inversement, l'absence ou l'arrêt du financement génère des difficultés à impliquer des acteurs privés comme les associations. L'agente de la DRJSCS complète en effet son explication en soulignant son impossibilité de mobiliser les acteurs qui ont manifesté leur intérêt pour la démarche des Fic mais n'ont pas bénéficié du soutien financier demandé alors même qu'ils auraient pourtant pu alimenter la réflexion :

> « Moi j'ai l'impression d'avoir passé mon temps à courir après les informations sans n'avoir plus rien à présenter. Parce que si j'ai un appel à projet, j'ai quelque chose à présenter. Là je dis quoi ? « Eh les gars, il y a un appel à projets, vous n'êtes pas dedans mais est-ce que vous voulez travailler avec nous ? » »[205]

Similairement, le chargé de mission du Cnajep exprime l'impasse dans laquelle il se trouve depuis qu'un doute a commencé à planer sur l'attribution de nouveaux financements après l'année 2016 :

> « Nous, ce qu'on a dit [à la DJEPVA] c'est qu'on animait un réseau de structures qui étaient financées. En gros s'il n'y a plus de structures financées, il n'y aura plus d'enjeu. On n'y va plus et puis c'est tout. Dommage, ça aura été une belle aventure. En tout cas moi je ne vois pas l'intérêt. […] De toute façon, déjà qu'on a du mal à animer un réseau de structures financées… Aux Carrefours, il n'y a que 80 % des Fic qui viennent et pourtant elles sont financées : c'est obligé qu'elles viennent. Donc je ne vois pas comment ça peut continuer sans qu'il y ait de financements pour les structures. »[206]

b. La subvention entre principe de liberté et tentation du cadrage

Si l'intérêt des associations n'était pas seulement économique (cf. *supra)*, l'aide financière reste néanmoins un outil majeur d'incitation à la transformation des pratiques, en ce qu'elle suppose potentiellement des contreparties. Les associations qui demandent à en bénéficier consentent en effet à adhérer et à mettre en œuvre des actions spécifiques conformes aux principes et orientations établis par celui qui la dispense. Dans le cas des Fic, ces derniers sont

[204] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

[205] *Ibid.*

[206] Entretien du 20/12/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

indiqués dans la note d'accompagnement du dossier de candidature 2016 qui comporte des informations techniques pour soumettre sa candidature mais présente aussi la Charte d'engagement, les critères d'éligibilité ou, à l'inverse, le type de projets n'ayant pas vocation à être soutenus. Les outils créés situent ainsi les modalités de sélection des Fic à mi-chemin entre la liberté d'action des associations – supposant un soutien désintéressé à des actions définies de manière autonome par ses exécutants – et la contrainte technique qui caractérise la commande publique. Le dossier de candidature est alors l'outil principal par lequel s'opère la volonté de l'État de laisser aux associations le soin de définir les conditions de mise en œuvre d'orientations qu'il a définies dans leurs grandes lignes. Les questions qu'il comporte, les indications qu'il donne sur les attentes des pouvoirs publics viennent toutefois donner une direction et cadrent *a minima* le choix des actions proposées.

Les Fic s'inscrivent ainsi dans la poursuite d'un mouvement qui tend à faire des subventions, et des aides publiques en général, des outils d'incitation et d'encadrement des activités associatives, créant des confusions terminologiques et opérationnelles avec des pratiques comme celles de l'appel d'offres (qui est, quant à lui, supposé répondre à une logique de commande publique avec un cahier des charges relativement précis, là où l'appel à projets se contente d'objectifs généraux). Cette confusion traduit des formes de dévoiement du principe de la subvention, c'est-à-dire une tendance à la réduction des marges de manœuvre laissées aux associations dans le choix de leurs modalités d'intervention (Roman, 2008).

Elle se retrouve dans les explications données par le chargé de la mission de la DJEPVA quant au choix des outils et du cadre technique de la mesure :

> « – *Chargé de développement et prospective à la DJEPVA* : Est-ce que vous êtes au clair avec les modalités de désignation ?
>
> – *Question* : Il y a eu un appel à projets…
>
> – *Chargé de développement et prospective à la DJEPVA* : Alors pas vraiment… C'est comme le label : il n'y a jamais eu d'appels à projets. […] C'est un appel à candidature de mémoire, c'est un appel à faire remonter des projets au niveau national.
>
> – *Question* : Et quelle est la différence entre un appel à candidatures et un appel à projets ?
>
> – *Chargé de développement et prospective à la DJEPVA* : L'idée c'est de… on n'était pas vraiment… […] On avait juste cette charte d'engagement qui était un peu les critères sur lesquels devaient répondre les associations, mais à proprement parler, on n'avait pas un cahier des charges précis comme on peut avoir dans certains appels à projets […]. On a

voulu privilégier une forme un peu plus souple en termes de remontée des projets. Donc après, là, je suis d'accord avec vous, on est sur des terrains extrêmement proches, au niveau des mots, « appel à projets », « appel à désignations »… […]

Et après je crois que juridiquement – mais il faudrait vérifier l'information – de par le fait que ce soit cadré à ce point-là, on ne pourrait pas appeler ça « appel à projets » mais plutôt un… un marché public en fait. Si on demandait une réponse sur un cahier des charges aussi précis, ça serait plutôt un marché public. Ça ne pourrait pas être un appel à projets, puisqu'un appel à projets, c'est de laisser la capacité d'innovation à l'association ou la structure qui répond. C'est-à-dire que plus on cadre, plus on s'écarte de l'appel à projets où la structure est laissée libre pour se diriger plutôt vers le champ du marché public. »[207]

Ces hésitations illustrent la tension qui s'opère entre la volonté de laisser les associations libres de définir le contenu de leurs actions et les objectifs de gouvernement des conduites poursuivis par la DJEPVA et supposant d'orienter ces pratiques vers le soutien à l'émergence d'une citoyenneté par projets.

c. La construction d'outils d'auto-évaluation

Pour gérer cette tension, la DJEPVA assortit l'aide financière de référentiels permettant aux associations de mesurer la conformité de leurs actions avec les attentes de l'institution. Il s'agit ici de mettre chaque association en capacité d'effectuer un « retour sur sa propre performance à l'aune d'une échelle commune à tous » (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 449) en créant des outils d'« auto-diagnostic » ou d'« auto-évaluation ».

Pour ce faire, la DJEPVA, appuyée du Cnajep, ne s'en tient pas à la Charte bien qu'elle remplisse effectivement cette fonction référentielle au stade de la candidature. Celle-ci apparaît en effet trop large et floue pour aboutir à des conclusions tangibles. Elle est donc déclinée en outils « plus opérationnels » sous forme de deux documents internes au réseau :

- la liste des « questions à se poser pour penser à tout » au « lancement d'une Fabrique d'initiatives citoyennes » et
- les « éléments d'attention pour l'animation des Fabriques d'initiatives citoyennes »[208].

[207] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

[208] Cf. Annexe 5.

Il s'agit, comme l'explique le chargé de mission du Cnajep, de « deux fiches qui ont été validées par le groupe-projet et qui ont permis aux nouvelles fabriques de s'installer de manière plus « conforme », entre guillemets, à ce qu'on attendait d'elles. »[209] Elles comportent en effet des questions permettant à la fois de saisir ce qui est attendu d'une Fic et d'évaluer si les actions mises en œuvre ou la posture adoptée par l'animateur sont cohérentes avec ces exigences.

Le but *in fine* est d'amener les associations à réorienter par elles-mêmes leurs pratiques en fonction des écarts qu'elles observent avec ce qui est alors à considérer comme des « standards de qualité ». Ces documents ont en effet été élaborés pour « redresser la barre sur la 2ème sélection » face au constat qu'il y avait « des projets de fabriques qui n'étaient pas des fabriques » :

> « Pour autant, je te dirais aussi qu'il y a des projets de fabriques qui n'étaient pas des fabriques. […] C'est là où c'est le plus compliqué pour moi : impossible de faire bouger [certaines Fabriques] là-dessus parce qu'ils disent « ben non regardez on a eu un financement, on le fait. » C'est là où moi j'essaie de redresser la barre sur la 2ème sélection en donnant dès le début des standards de qualité, des questions à se poser en disant « vous voulez être Fabrique ? Ben voilà ce qu'on attend d'une Fabrique. Peu importe ce que vous avez écrit… enfin inspirez-vous de ce que vous avez écrit mais on sait bien que vous avez eu 15 jours pour le faire et que vous n'avez pas eu le temps de cogiter vraiment, donc maintenant une Fabrique c'est ça, donc vous brodez ce que vous voulez mais le socle commun, c'est ça. »[210]

Ces documents font ainsi écho aux questionnaires pour évaluer son empreinte, aux outils de *scoring* financier… que S. Dubuisson-Quellier cite en exemples typiques des instruments d'autocontrôle permettant aux individus de construire une réflexivité sur leurs propres conduites et le cas échéant, de modifier leurs comportements (*ibid.*).

d. La tentative d'un « effet boule-de-neige »

Au-delà de son existence même et d'un montant plus ou moins incitatif, les modalités du financement peuvent constituer des outils pour inciter les associations à adopter certaines conduites. Les modalités de soutien des Fic font par exemple montre de manœuvres visant à faire des Fic des catalyseurs de la citoyenneté par projets sur leur territoire. Il s'agit d'inciter les associations à s'appuyer sur leurs partenaires existants pour faire vivre la réflexion et

[209] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[210] *Ibid.*

développer, à leur tour, des actions nouvelles autour de la notion de citoyenneté, mais aussi d'aller voir de nouveaux acteurs pour les engager dans la dynamique.

Le choix de la dégressivité va notamment dans ce sens. Bien que celui-ci puisse être compris comme une incitation à imaginer un modèle économique autonome, basé sur l'auto-financement, il révèle en réalité la tentative de la DJEPVA de créer un « effet boule-de-neige » auprès d'autres institutions publiques : son objectif est d'inciter les associations à se tourner vers d'autres acteurs publics, notamment les collectivités territoriales ou la Caf[211], pour les engager dans la démarche en leur demandant de prendre le relais de l'État et de financer elles aussi des pratiques permettant de développer la citoyenneté par projets. À cet égard, le chargé de mission de la DJEPVA explique :

> « La dégressivité – 1ère année : 30 000 €, 2ème année : 20 000 €, 3ème année : 10 000 € – l'idée c'était de dire « la structure doit être amenée à chercher des compléments au niveau des différents acteurs locaux et des différents partenaires pour justement combler la baisse des subventions de l'État. » La première année, c'est un nouveau projet qui se met en place, on met 30 000 €, l'année suivante, on perd 10 000 € à la subvention ce qui va pousser l'association à chercher de nouveaux partenariats financiers et ainsi de suite. […] D'où la qualification de subvention d'amorçage. »[212]

Son analyse est confirmée par le chargé de mission du Cnajep qui affirme que

> « le financement dégressif, c'était que les structures essaient de compenser la dégressivité du financement par d'autres financements publics. Locaux, typiquement. Typiquement municipaux. »[213]

ainsi que par les propos d'un agent d'une DDCS qui, lors de l'atelier sur l'évaluation du Carrefour de novembre 2017, explique, sur un ton facétieux, la ruse déployée pour engager le Conseil général ou la Caf : « c'est pour ça qu'on a fait un comité de pilotage. Pour leur dire : « dans 3 ans, c'est à vous de prendre le relais. » »[214]

L'accent mis, à de multiples reprises, sur la vocation des Fic de créer des dynamiques partenariales locales est également révélatrice d'une volonté d'en faire des catalyseurs, des

[211] Caisses des allocations familiales

[212] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

[213] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[214] Notes d'observation du Carrefour des Fic des 21 et 22 novembre 2017, organisé par le Cnajep et la Mission Initiatives Citoyennes du Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.

moteurs en matière d'émergence de la citoyenneté par projets sur un territoire donné. Elle apparaît comme une attente des pouvoirs publics dès le CIEC du 6 mars 2015, où apparait le terme de « mise en réseau », et est mentionnée dans les principes d'intervention listés dans la Charte :

> « La fabrique doit impulser et animer une dynamique partenariale innovante et coordonnée. Elle doit ainsi développer une action volontariste pour se rapprocher des différents acteurs investis sur le territoire du département : associations, collectivités territoriales, services de l'État, Centre régional information jeunesse (CRIJ), Centres de ressources et d'informations des bénévoles (CRIB) mais aussi collectifs informels porteurs de pratiques citoyennes nouvelles et/ou des acteurs privés. »

« Ouvrir un réseau élargi » fait partie des bonnes pratiques que le chargé de mission du Cnajep dit essayer de lister. Les partenariats font partie des critères de qualification des Fic, qui doivent, selon la note d'accompagnement du dossier de candidature, justifier d'un « réseau de partenaires diversifié », mais aussi des critères d'appréciation de la qualité des projets : la « capacité à coordonner et mettre en réseau les acteurs locaux (outre le réseau d'affiliation) » tient une place haute dans la liste des critères selon lesquels les candidats seront jugés. Dans la pratique, ce critère est même considéré par le chargé de mission de la DJEPVA comme le plus important, après l'adéquation du projet avec la Charte d'engagement :

> « – *Chargé de développement et prospective à la DJEPVA* : Si par exemple dans la Région Auvergne-Rhône-Alpes, vous avez 8 projets, la direction régionale doit prioriser ces projets. – *Question* : Est-ce qu'il y avait des critères ? – *Chargé de développement et prospective à la DJEPVA* : Ils devaient prioriser en fonction de la charte d'engagement. Et de mémoire, plus important, ils devaient se positionner sur quelle implantation géographique : est-ce qu'il y avait une réelle capacité de cette structure à mobiliser d'autres partenaires ? »[215]

L'objectif ici est donc bien d'amener les Fic à engager dans la dynamique leurs partenaires habituels mais aussi, et avant tout, de nouveaux acteurs, ce qui constitue en soi un des changements des conduites associatives recherchés par les Fic, comme en témoigne le chargé de mission de la DJEPVA :

> « Pour continuer sur le travail en réseau, on se rend compte que les structures JEP travaillent toujours avec les mêmes structures. […] L'idée avec les Fic c'était que la MJC

[215] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

par exemple travaille avec les structures de son réseau mais travaille avec des partenaires beaucoup plus larges. De créer vraiment des coordinateurs de réseaux interassociatifs. Et c'est je pense à ce moment-là qu'on modifie les pratiques associatives […] en allant vers des partenariats élargis avec lesquels on ne travaille pas habituellement. »[216]

En complément des effets recherchés par les instruments de gratification et leurs outils de mise en œuvre, la conception du dispositif Fic fait apparaître des instruments relevant d'une recherche d'émulation à travers l'appui sur le Cnajep, les Carrefours biannuels et l'ouverture aux associations non-affiliées.

3.3. Les instruments d'émulation

a. Créer un effet d'entrainement

L'association du Cnajep fait écho aux « effets d'entraînement » que tentent de mettre en place les pouvoirs publics lorsqu'ils signent des conventions avec les leaders d'un secteur ou avec une organisation professionnelle, cherchant ainsi à « jouer sur l'ensemble des acteurs du marché » (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 41). Par sa vocation fédérative et représentative, le Cnajep peut en effet être assimilé à une tête de réseau, voire – si l'on considère qu'une grande partie de ses principaux adhérents sont des fédérations et donc elles-mêmes des réseaux – une tête de têtes de réseaux du secteur jeunesse et éducation populaire. Son histoire est en effet celle d'une alliance face aux pouvoirs publics et au sein d'instances paritaires ou interassociatives[217] afin d'atténuer le morcellement et le risque de mise en concurrence des fédérations d'éducation populaire. Ces dernières restent néanmoins indépendantes et s'inscrivent alors dans un jeu complexe entre affirmation de leur identité et de leurs positionnements politiques et délégation au Cnajep d'un rôle d'expression et de défense des intérêts communs du secteur.

Les Fic sont alors intéressantes en ce qu'elles marquent un pas de côté vis-à-vis des activités historiques du Cnajep qui ont été davantage axées sur la production d'une réflexion et de prises de positions communes sur les questions de jeunesse et d'éducation populaire. Depuis sa création, les projets transversaux menés en parallèle de ses activités de représentation ont essentiellement consisté en l'animation de campagne de communication et d'information pour

[216] *Ibid.*

[217] En 2009, le Cnajep siégeait à la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), le Conseil supérieur de l'économie sociale (CSES), le Conseil de développement de la vie associative (CDVA), le Conseil national de l'éducation populaire et de la jeunesse (CNEPJ) (Ladsous, 2009).

promouvoir l'éducation populaire (campagne « 100 % éduc pop' » en 2011) ou défendre la place des jeunes en politique (campagne « Politique jeune » en 2007, campagne « Ligue des jeunes électeurs » visant à sensibiliser les jeunes à la citoyenneté européenne dans le cadre des élections européennes en 2014…) Les Fic constituent à ce titre une des seules expérimentations opérationnelles dont l'animation est confiée en propre au Cnajep.

Si l'association du Cnajep a en premier lieu répondu à une volonté de la DJEPVA de mettre la Charte « en discussion et en concertation » avec le secteur associatif, il s'agit, ce faisant, de s'assurer l'adhésion et la participation effective des associations dont le dispositif a vocation à transformer les pratiques. Rappelons en effet que l'idée de la DJEPVA « n'était pas de multiplier les effets d'aubaine pour multiplier les nouvelles structures mais vraiment d'être sur des associations qui sont ancrées sur les territoires, qui ont une légitimité envers les citoyens, qui pourraient être porteur d'un projet de Fic *au sein de* leur structure. »[218] La concertation vise alors à lever les obstacles qui pourraient freiner l'appropriation et l'adhésion des associations à un dispositif dont elles ont vocation à être opératrices et qui repose donc sur leur bonne volonté à y participer. Le chargé de mission de la DJEPVA indique ainsi avoir « demandé au Cnajep de saisir certaines de leurs associations membres pour concerter la Charte, pour voir s'il y avait des éléments ou des principes d'action qui leur posaient problème dans cette Charte. »[219]

La concertation joue donc ici un rôle pacificateur de prévention des conflits, que les chercheurs travaillant sur les processus de démocratie participative ont su mettre à jour dans nombre de contextes. Cet évitement du conflit répond à une volonté stratégique d'amener les fédérations de jeunesse et d'éducation populaire à apporter leur contribution réflexive (déclinaison pratique d'orientations qui restent, à ce stade, abstraites) et opérationnelle (identification d'associations locales susceptibles de s'intégrer au dispositif) pour que la mesure ne reste pas une « coquille vide ».

Le Cnajep partage alors, avec l'État, une partie de la responsabilité du dispositif. Mais elle reste tributaire des décisions ministérielles sur des questions aussi fondamentales que l'attribution des crédits qui reste le levier majeur d'incitation à la transformation des pratiques. Le chargé de mission du Cnajep exprime alors sa position délicate dans ce contexte d'arrêt d'un dispositif qu'il a fortement contribué à promouvoir :

[218] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

[219] *Ibid.*

> « Ils nous consultent sur des trucs où en fait, ils pourraient faire tout seuls […] C'est à double tranchant : quand tu es associé à des réflexions, après tu es co-responsable des décisions qui sont prises alors que ce n'est pas nous qui avons annoncé 100 Fic. L'annonce, la mesure politique, ce n'est pas nous qui l'avons prise. Du coup, on se retrouve un peu complices, co-responsables des baisses de budget etc. alors que c'est eux qui sont venus nous chercher. »[220]

Cet effet d'entrainement se traduit aussi par des velléités à « prendre le relais » de l'État pour, en quelque sorte, faire mieux et dépasser les frustrations que ses arbitrages ont générées. Ainsi, lors d'une réunion du groupe-projet, le Délégué général adjoint des Francas explique qu'il a « quatre assos Francas qui ont été frustrées de ne pas être retenues Fic. Ce n'est pas tant l'argent que la frustration de ne pas être reconnues. L'État crée des frustrations, le Cnajep peut les dépasser : ouvrir les carrefours, les élargir à d'autres structures. » Il suggère que l'objectif du prochain Carrefour soit de « mettre les gens en position de production d'un argumentaire : c'est quoi une Fic ? À quoi ça sert ? Pour qu'elles soient outillées pour le défendre devant leurs élus »[221] incitant ainsi les associations à devenir ambassadrice de cette démarche à l'heure où l'État se désengage. Cette position fait écho à la volonté du Cnajep de « pouvoir « extirper » de cette expérimentation des enseignements qui vont pouvoir nourrir nos prochains plaidoyers. »[222]

b. La mise en réseau pour une transformation « pair-à-pair »

La mission confiée au Cnajep est aussi celle de l'animation d'un réseau, dont le premier objectif est de créer des espaces de formation pour les Fic. Le chargé de mission de la DJEPVA indique en effet que

> « s'est quand même posé la question de dire : « C'est bien d'avoir des fabriques sur les territoires. C'est bien d'avoir des services qui travaillent avec les fabriques. Mais peut-être faudrait-il encourager la création de réseaux de mutualisation, d'échange. » C'est là qu'a été créé le groupe-projet du Cnajep avec Marc Faysse qui est le correspondant. De dire : « on met en réseau les associations, dans le but de capitaliser, mutualiser, d'assurer des temps de formation », donc à destination des structures associatives. »[223]

---

[220] Entretien du 20/12/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[221] Notes d'observation de la réunion du groupe-projet Fic du 31/01/2018, organisée par le Cnajep.

[222] Compte-rendu de la réunion du groupe-projet Fic du 24/10/2018.

[223] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

Cette mission de formation est essentiellement investie, par le chargé de mission du Cnajep dans une logique « pair-à-pair » qui laisse moins de prises aux réactions contestataires et réfractaires. L'idée est de favoriser les échanges de pratiques, de techniques, de méthodes… et la transmission d'informations entre les membres directement – et non dans une logique d'apprentissage descendant. Ainsi, les Carrefours s'organisent progressivement autour de « forums ouverts » où les Fic sont invitées à présenter leurs actions. Le chargé de mission du Cnajep explique que ce qu'il

> « essaie de faire à travers ces forums, c'est de mettre en lien les fabriques qui travaillent un peu sur les mêmes thématiques pour qu'elles s'entraident. Ça marche bien. […] C'est un temps où les assos se parlent de professionnels à professionnels, et pas un temps où tu as soit un sociologue qui parle, soit un atelier sur un sujet qu'on n'a pas choisi, mais là on est sur du concréto-concret. »[224]

C'est également la logique décrite par une agente d'une DRJSCS chargée d'animer le réseau sur son territoire :

> « En fait, ça m'intéresse parce que ça veut dire que tous ces gens, ils sont mobilisés sur un sujet. Et peut-être qu'ils ont des trucs à se dire, peut-être qu'ils ont des trucs à s'apporter sur un sujet, et c'est comme ça qu'on crée du réseau. Et du réseau, pas au sens « j'ai du réseau et je m'en sors. » Du réseau au sens horizontal : on crée des échanges entre des gens qui ont des trucs que nous, on ne peut pas leur apporter. »[225]

Ces Carrefours intègrent également des temps de formation venant d'intervenants extérieurs mais ceux-ci sont en grande partie pensés sous des formes ludiques et participatives : controverse sous forme d'un débat mouvant, apéro-débat… Lorsqu'il s'agit de définir les termes « fabrique », « initiative » et « citoyenneté », le choix est fait de recourir à des techniques d'animation créative et mobilisant les apports des participants (l'utilisation d'un acrostiche pour définir le terme « initiative » par exemple)[226].

Ce choix programmatique répond à une volonté du chargé de mission du Cnajep de se distinguer du « format typique du Ministère » (un chercheur qui intervient sous forme de conférence puis des ateliers dont les problématiques sont fixées préalablement) vis-à-vis duquel il constate une certaine lassitude de la part des associations :

---

[224] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[225] Entretien du 19/10/2017 avec Sophie Lavergne, CEPJ à la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine, référente Fic.

[226] Synthèse du Carrefour du 31 mars 2016.

> « Moi les fabriques me l'ont dit : Arrêtons avec les trucs descendants et arrêtons avec les thèmes d'ateliers décidés dans un bureau. »[227]

Cette logique de formation « pair-à-pair » se retrouve également dans l'animation du réseau des agents des services déconcentrés confiée à la Mic. Sa chargée de mission décrit en effet son travail ainsi :

> « Là on va travailler sur de l'accompagnement individualisé avec des agents d'État pour avancer sur des questionnements spécifiques qu'ils ont et on va commencer à identifier les invariants pour organiser des temps nationaux et on est beaucoup beaucoup beaucoup sur l'échange de pratiques : comment ça se passe chez toi ? Comment ça se passe chez toi ? Ça leur apporte beaucoup. »[228]

Ainsi, à travers les dynamiques de formation – et donc de transmission de certains principes, de certaines pratiques, la diffusion d'information, la création d'une culture et d'une vision partagée de l'initiative citoyenne… – qu'elle permet, la structuration d'un réseau devient en soi un instrument du gouvernement des pratiques associatives, d'autant plus intéressant qu'il induit des apprentissages horizontaux et informels susceptibles d'être plus facile acceptés par les associations.

c. La recherche d'une transformation par l'exemple

L'émulation suscitée à travers la mise en réseau a par ailleurs une vocation d'inspiration : il s'agit de montrer des exemples de manières de faire alternatives, sélectionnées pour leur degré de conformité avec les attentes formulées dans le cadre des Fic. La sélection des actions mises en avant par les acteurs du gouvernement des pratiques associatives est alors essentielle.

Les forums organisés par le Cnajep lors des Carrefours sont le premier outil de cette tentative d'incitation par l'exemple. Leur évolution entre 2016 et 2018 montre un glissement de l'échange de pratiques et la réflexion technique sur la mise en œuvre de l'accompagnement à des temps d'« interconnaissance » et de découverte des actions menées dans d'autres associations. Lors de ces temps, la démarche du chargé de mission du Cnajep est de valoriser ce qu'il considère comme les « bonnes pratiques » pour inciter les associations qu'il juge défaillantes à s'en rapprocher :

[227] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[228] Entretien du 23/05/2017 avec Laurelou Pelletier, chargée de mission « Initiatives citoyennes » à la DJEPVA.

> « La manière la plus diplomate que j'ai trouvée, c'est, lors des Carrefours, de valoriser les projets qui me semblent, à moi, les plus importants, les plus intéressants. Typiquement, le dernier Carrefour, le 1er jour, c'était un forum des Fabriques où les Fabriques que j'avais trouvé les plus intéressantes présentaient leurs actions aux autres. Et c'est là où ce que j'espérais, c'est que le déclic se fasse pour les Fabriques qui ne font pas grand-chose à côté, qu'elles se disent : « Waouh en fait… ». C'est plutôt comme ça que j'avais pensé la chose. »[229]

C'est également l'objectif qu'il poursuit à travers ses rapports d'expérience qui sont diffusés à l'ensemble des associations soutenues et distribués lors des Carrefours :

> « Moi mon objectif, […] c'est de montrer, par mon rapport, qu'on peut faire de l'éducation populaire autrement, de manière beaucoup plus dynamique, en mobilisant des bénévoles… […] de prouver qu'il y a des nouveaux modes d'action et permettre aux assos [de] puiser de l'innovation là où il y en a »[230]

L'ouverture du dispositif aux associations non affiliées, si elle reste très limitée, s'inscrit également dans cette optique. Il s'agit d'inciter les fédérations historiques à renouer avec une approche plus militante de l'éducation populaire, à réinterroger leur posture vis-à-vis des publics au regard de celle d'associations qui semblent moins engoncées dans des contraintes administratives et gestionnaires. Interrogée sur les effets du dispositif, la chargée de mission de la Mic évoque le « contact avec des petites assos […] qui renouvellent les fédés » :

> « Un constat ressenti, observé que j'ai fait, […] ce n'était pas prévu à la base, c'est le contact des petites assos avec les fédés qui renouvellent les fédés. […] C'est du frais quoi. Parce qu'en plus, ce n'est pas seulement des assos pas affiliées, c'est des assos qui sont hyper jeunes. Qui ont deux ans, cinq ans. Qui sont sur des nouvelles pratiques d'éducation populaire, qui veulent faire bouger les choses. »[231]

Un point de vue que partage le chargé de mission du Cnajep qui a plaidé pour l'ouverture du dispositif :

> « C'est pour ça que moi, pendant la 2ème sélection […] j'ai fait du forcing, et on a fait du forcing avec Audrey qui est la DG, pour que l'appel à projets soit ouvert à toutes les associations agréées JEP. Pourquoi ? Parce que moi […] je viens aussi d'un monde

[229] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[230] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[231] Entretien du 23/05/2017 avec Laurelou Pelletier, chargée de mission « Initiatives citoyennes » à la DJEPVA.

associatif local, militant rennais. […] Je sais que l'innovation dans l'éducation populaire se fait plus facilement, pour plein de raisons, en dehors des grandes fédérations […]

C'est pour ça que j'étais assez déçu dans un premier temps, par la mise en œuvre des Fabriques dans la première mouture. Et c'est là que dans la deuxième mouture, dans la deuxième « promo » entre guillemets, là où Chouf-Chouf ou l'AFIP ou Anciela ou des assos comme ça sont arrivées, waaaah, la bouffée d'air frais, des assos jeunes, des assos dynamiques et des assos qui surtout ont aucune convention ou aucune obligation à rendre des services à l'État ou à la municipalité, eh ben elles, elles sont libres de faire ce qu'elles veulent. Je ne dis pas qu'elles n'ont pas de subventions : je sais qu'Anciela a des subventions, que l'AFIP a des subventions… Mais au moins, elles ne sont pas concentrées sur un service public qu'elles doivent rendre. »[232]

Cette stratégie consistant à recourir à des associations extérieures aux fédérations d'éducation populaire historiques pour montrer l'exemple se retrouve lors des derniers Carrefours, où le choix a été fait de convier des associations qui ne font pas partie du réseau des Fic : Imaginéo, Les Cités d'Or, les associations porteuses du Cairn et de la Gonette (monnaies locales), Archipel, les EEDF pour la présentation du livret Mixi'camp, Tous élus[233]… Ces associations sont choisies pour les particularités des actions qu'elles mènent en matière de citoyenneté, la dimension critique de leurs actions et le souci porté aux méthodes participatives et aux dynamiques ascendantes. Ainsi, l'association Imaginéo explique intervenir dans les écoles pour que les enfants identifient des problématiques dans le quartier et réalisent un projet pour y répondre en groupes. La représentante insiste sur l'idée d'une « pédagogie ascendante » consistant à « accompagner l'émergence, ne pas orienter », sur le but de « mettre en action » les enfants pour qu'ils ne soient pas « passifs » mais au contraire « autonomes, pas au sens individualiste mais solidaire du terme. » Une autre participante réagit en chuchotant : « Citoyenneté active ! » Ces témoignages et retours d'expérience étant mêlés à ceux des Fic, la participation d'associations extérieures invite ainsi à la mise en perspective et à la prise de recul. Elles incitent les représentants des Fic participantes à jauger de la place accordée à l'initiative autonome dans leurs propres actions et les adapter en fonction de ces exemples.

[232] Entretien du 12/01/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

[233] Cf. Actes de l'AgoraJEP / Carrefour des Fic des 16 et 17 novembre 2018, janvier 2019, Cnajep, p. 4-5.

Conclusion

Confronter les visions que les différents acteurs à l'origine des Fabriques d'initiatives citoyennes et chargés de leur mise en œuvre ont de cette mesure a permis de confirmer cette idée selon laquelle l'émergence d'une citoyenneté par projets donne naissance à de nouvelles formes de gouvernement de la participation citoyenne de la part des pouvoirs publics. Cet exercice passe par la transformation de la mesure en un véritable dispositif, c'est-à-dire un ensemble de moyens et de mécanismes – d'instruments, pour reprendre les analyses de Lascoumes et Le Galès en matière d'action publique – disposés et articulés en vue d'une fin stratégique. Ce but est ici de soutenir le développement de projets par et pour les citoyens dans une optique de transformation sociale, dont l'intensité et la portée subversive diffère selon les concepteurs : la volonté du Cnajep de constituer, par ce biais, des contre-pouvoirs autonomes semble contrecarrée par la démarche par la DJEPVA visant à générer des initiatives de proximité davantage tournées vers la pacification des relations sociales. L'analyse de la mesure Fic fait donc apparaître une première conclusion qui acte l'ambivalence des logiques de développement du pouvoir d'agir, l'existence d'approches différenciées de l'initiative citoyenne et constate la primauté des ambitions de pacification sociale sur celles qui visent à transformer radicalement les rapports gouvernants / gouvernés.

Malgré leurs différences de positionnement, les deux parties prenantes à la conception des Fic se retrouvent toutefois sur la valorisation des dynamiques ascendantes et sur un mode d'intervention consistant à déléguer le gouvernement des conduites participatives en sollicitant l'intervention d'associations locales. En les transformant en opérateurs du nouveau gouvernement de la participation citoyenne qu'elles entreprennent, elles procèdent ainsi à une première étape d'instrumentation qui s'opère sur le mode du « faire-faire » : la marge de manœuvre laissée aux associations dans la définition des modalités de mise en œuvre de la politique qui leur est confiée s'inscrit dans la logique des politiques procédurales où les pouvoirs publics sont garants d'un cadre d'action dans lequel ils engagent un réseau d'acteurs *ad hoc*. La souplesse, le consentement et la participation deviennent alors les mots d'ordre d'une action publique qui prend ses distances avec « le local » et privilégie des « technologies de gouvernement organisant à distance les stratégies librement développées par les acteurs locaux » (Epstein, 2005, p. 111). Deux caractéristiques des Fic vont également dans le sens de ce « gouvernement à distance » :

- *le court-circuitage des services déconcentrés*, et, ce faisant, des pouvoirs publics locaux en recourant au Cnajep pour orchestrer la mise en œuvre de la mesure à l'échelle nationale et

les relations avec les associations soutenues. Ce dernier tient alors un rôle d'agence chargé de mettre en application les dispositions étatiques. L'analyse montre une tentative de sa part de se détacher d'une stricte fonction exécutive en préservant une identité et un positionnement politique propre qui s'affirmeront au fur et à mesure que l'État se détournera de la mesure. Comme nous le verrons dans le chapitre 3, cette volonté d'affirmation ne sera toutefois pas suffisante pour que le Cnajep se réapproprie et réoriente le dispositif en son sens. Son action reste en effet définie par les moyens qui lui sont alloués par les pouvoirs publics et la fin de la subvention Fic signera la fin progressive de son implication (cf. infra). En outre, il ne s'agit pas là pour l'État d'écarter les pouvoirs publics locaux mais de réduire leur emprise a priori en configurant préalablement et unilatéralement des modes d'intervention auprès des citoyens qu'il leur est demandé par la suite de soutenir. Là encore, l'analyse de la mise en œuvre développée dans le chapitre 3 montrera les impasses d'une telle entreprise ;

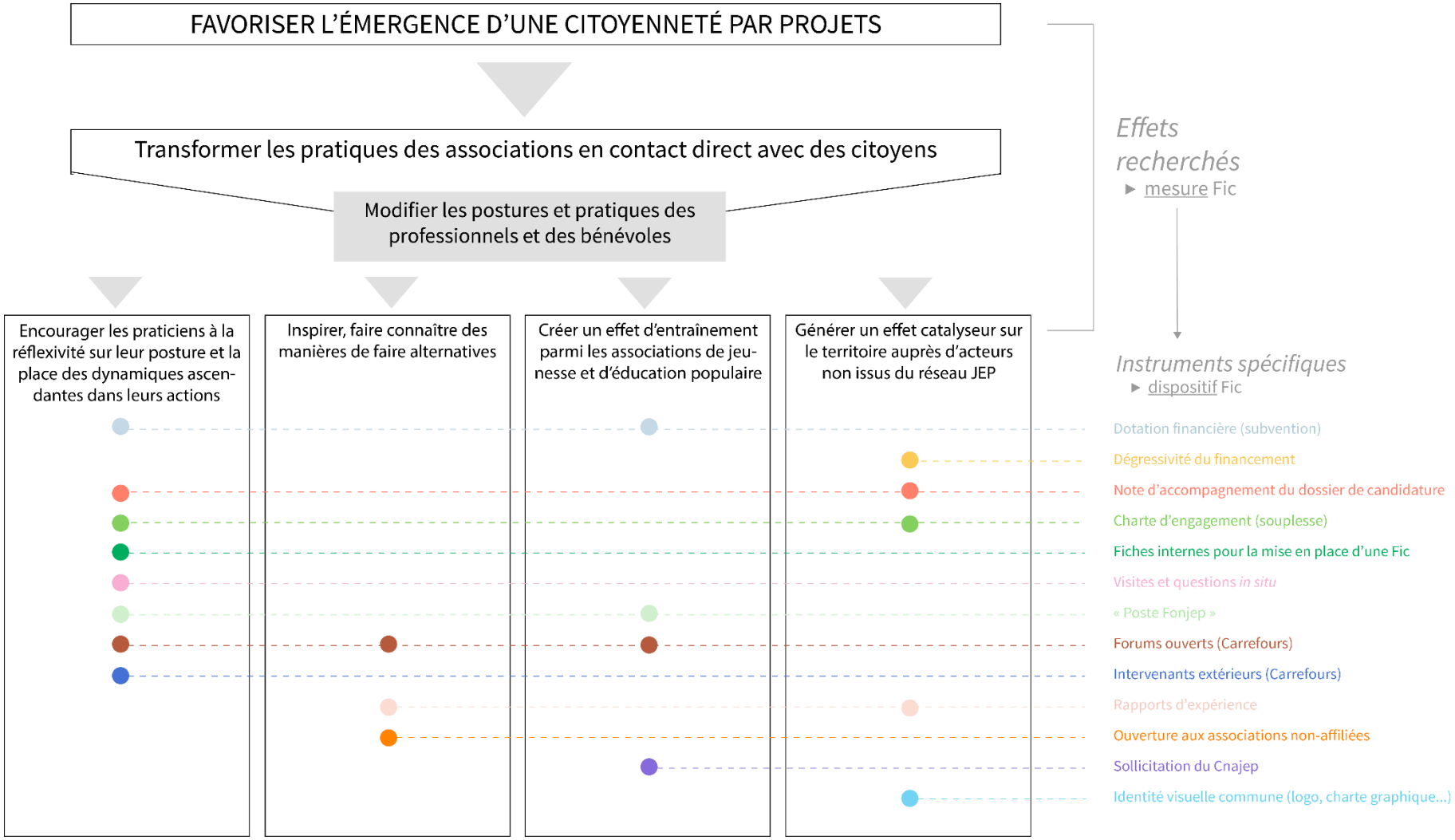
- *la mise en concurrence nationale des projets locaux* qui s'opère via le recours à l'appel à candidatures. Si l'intentionnalité affichée des acteurs va à l'encontre d'une logique de compétition, le souci d'équilibrer les associations soutenues, tant en termes de localisation géographique que d'appartenance fédérative, traduit bien une réception par les destinataires en termes d'opportunité pour laquelle d'autres acteurs sont en lice. La mise en place, dans un second temps, d'un processus de sélection ouvert confirme cette inflexion qui favorise l'émergence d'un consensus large autour de la logique de citoyenneté par projets promue par l'État via les Fic, à l'instar de ce qui s'est opéré pour la rénovation urbaine (Epstein, 2005, p. 110).

L'évolution n'est pas ici radicale ni le changement soudain : les politiques de jeunesse et d'éducation populaire répondent depuis longtemps déjà à une logique procédurale où la délégation à des acteurs privés que sont les associations est de mise. Le principe d'un gouvernement « négocié » s'effectuant par contrat et conventionnement restait toutefois la règle dans le cadre des politiques d'animation et de développement des loisirs socio-culturels. Les associations JEP étaient amenées (et le sont toujours, bien que d'autres modes d'intervention se développent en parallèle) à assurer les accueils de mineurs dans des cadres réglementaires relativement rigides où leur marge de manœuvre se situait en termes de « projet pédagogique ». Ce projet était conçu en concertation avec les DDCS, gestionnaire administratif de ces politiques mais jouant également un rôle de conseil et d'expertise pédagogique. L'objectif était celui d'un égal accès aux loisirs et favorisait une répartition géographique équilibré. L'évolution vers un « gouvernement à distance » que traduit la mesure Fic ne peut se comprendre qu'en lien avec cette tradition délégataire dont elle constitue une continuité prenant

toutefois en compte les défauts de l'intermédiation des services déconcentrés (notamment des formes de clientélisme, d'inertie dans les pratiques ou de difficulté à conduire le changement) et les contraintes budgétaires qui touchent la majeure partie des politiques publiques. Les choix opérationnels effectués dans le cadre des Fic sont donc symptomatiques d'une tentative de l'État de s'adapter aux modalités les plus actuelles d'intervention étatique, tout en composant avec des formes de *path dependency*, c'est-à-dire à l'histoire et la sédimentation de pratiques routinières dans ce secteur particulier des politiques de jeunesse et d'éducation populaire (Lascoumes, Simard, 2011, p. 12), dont il s'avère impossible de s'extraire complètement (comme le montre la réintégration *in fine* des services déconcentrés).

Enfin, ce chapitre a permis de mettre à jour un ensemble d'outils propres à la transformation des pratiques associatives – les « instruments de l'instrumentation » – qui, conformément aux logiques qui dominent les politiques procédurales, répondent à une stratégie non coercitive, basée sur la gratification du financement – et les contreparties qu'il induit – ainsi que sur l'émulation générée par le recours à un « leader du secteur » (le Cnajep) et les outils de la mise en réseau. Il a permis de décortiquer la complexité instrumentale d'une action publique en décomposant ses différentes facettes (cf. figure 6 ci-dessous) pour comprendre finement les objectifs et les cibles dans leur pluralité et leur hétérogénéité. Ce travail a ainsi révélé des objectifs secondaires de transformation des pratiques associatives qui, dans les faits, prennent le pas sur la modification des comportements individuels. Au travers des Fic, il s'agit finalement davantage de faire adhérer les associations au paradigme de la citoyenneté par projets que d'influencer *hic et nunc* les modalités de la participation démocratique.

Figure 6. Schéma de synthèse des mécanismes d'instrumentation des Fic



L'État joue ici un rôle « mobilisateur » : « le rôle d'un chef d'orchestre imprimant un mouvement d'ensemble qui finit par engager les [associations], parce qu'il modifie le jeu de leurs intérêts et leurs rapports de concurrence » (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 43). Ce processus ne va pas sans faire apparaître un certain paradoxe puisque l'instrumentation des associations se fait au nom d'une volonté de les inciter à adopter des postures et des pratiques plus militantes. Le dispositif Fic a en effet vocation à leur permettre de prendre de la distance avec les logiques d'offre de services sociaux et de loisirs, qui ont généré des contraintes gestionnaires dans lesquelles elles ont eu tendance à s'enfermer et qui ont pu les détourner de leurs ambitions d'émancipation et de transformation sociale. En mettant l'accent sur les dynamiques ascendantes, en amenant les associations à s'intéresser aux initiatives émanant des citoyens eux-mêmes et portées de manière autonome, les Fic doivent leur permettre de renouer avec ce qui serait la « vraie éducation populaire. » Ce processus s'opère toutefois dans le cadre d'un dispositif initié et pensé par l'État afin de servir les objectifs d'une politique publique de lutte contre le « malaise social » à l'origine, entre autres, des phénomènes de radicalisation.

Il est alors intéressant de voir quelle a été la réception des associations en question et, puisque la réussite de ce nouveau gouvernement de la participation citoyenne repose sur leur adhésion et leur consentement à y participer, comment elles ont investi les injonctions et les incitations formulées.

Chapitre 3.
De la délégation à la critique : les impasses du gouvernement des conduites participatives.

Introduction

Si l'analyse de l'instrumentation du gouvernement des conduites participatives permet de mieux comprendre les modalités par lesquelles l'action publique s'efforce d'orienter les modes de participation à la vie de la cité, il convient, à l'instar des conclusions dressées par S. Dubuisson-Quellier, de ne pas s'en tenir à une lecture passive du rôle joué par ses opérateurs. En 2005 déjà, P. Lascoumes et P. Le Galès soulignaient que l'instrument « tisse un réseau d'acteurs qui l'enrichissent de leurs usages et de leurs critiques » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 364). Invitées à mettre en place des démarches d'accompagnement des projets des citoyens, les associations se voient en effet laisser la possibilité de définir précisément le contenu des actions qu'elles sont supposées mener en ce sens. Elles gardent ainsi la main sur les modalités d'accompagnement ou la nature des formations proposées. Derrière cette prérogative, l'État leur reconnaît une forme d'expertise ou de « franchise pédagogique », par laquelle ces associations jouent un rôle décisif dans la manière dont le gouvernement des conduites s'incarne et se déploie opérationnellement.

La collaboration entre État, Cnajep, associations locales donne naissance un « réseau d'action publique » (Hassenteufel, 2011, p. 134-143) propre à cette mesure Fic et qui la construisent collectivement (comme en témoigne l'évolution des représentations et des pratiques qui émerge tout au long des Carrefours nationaux organisés par le Cnajep par exemple). Comme l'explique P. Hassenteufel, « la notion de réseau d'action publique (*policy network*) est fondée sur l'idée que les politiques publiques ne sont pas seulement produites par l'État mais par un ensemble plus large d'acteurs (publics et privés) en interaction » et disposant d'une autonomie relative pour effectuer des choix stratégiques dans un contexte donné mais qui ne les contraint jamais complètement (*ibid.*, p. 134, p. 116). On retrouve ici l'équilibre entre encadrement et souplesse qui caractérise les Fic comme nombre d'autres politiques procédurales. À ce titre, « l'instrument n'est jamais un dispositif clos, il est indissociable de modes d'appropriation contextualisés » (Lascoumes, Simard, 2011, p. 20). Il s'agit ici pour

nous de sortir du discours des concepteurs et instigateurs du dispositif pour s'intéresser aux positionnements des différents acteurs du réseau.

Ce réseau est en effet, comme souvent, composé d'acteurs – étatiques et non étatiques[234] – qui n'ont pas forcément des valeurs et des intérêts convergents. Pour reprendre la typologie présentée par P. Hassenteufel à l'appui des travaux de David Marsh et Rod Rhodes, il s'assimile davantage à un « réseau d'enjeu » qu'à une « communauté de politique publique » : le nombre d'acteurs est relativement important, ils sont directement concernés par l'enjeu et entretiennent des rapports variables, potentiellement conflictuels ; les rapports de pouvoir et la répartition des ressources sont, au sein du réseau, inégalitaires et instables : elles fluctuent en fonction des mouvements de l'ordre politique, contrairement aux « communautés de politique publique » où des acteurs étatiques entretiennent des relations hiérarchisées avec des groupes d'intérêts économiques ou professionnels, marquées par une cohésion interne forte, stable et un consensus sur l'orientation générale de l'action publique (Hassenteufel, 2011, p. 137). Les trajectoires politiques des organisations impliquées, mais aussi les gains et bénéfices que ces acteurs peuvent retirer de leur adhésion au dispositif sont alors à prendre en compte pour expliquer leur participation et les formes que celle-ci prend. En outre, la multiplication des acteurs accroît la « probabilité d'ambiguïtés, d'incohérences et de contradictions […] des dissonances inhérentes à la circulation des représentations » et des phénomènes d'altérations et d'appropriations singulières auxquels est soumise la transmission des idées (Hassenteufel, 2011, p. 132).

Il s'agit donc ici de déconstruire l'unité du « réseau d'action publique » que constituent les acteurs de jeunesse et d'éducation populaire en montrant que, sous un même vocable et un consensus apparent sur la logique opérationnelle, se cachent en réalité des appropriations et des pratiques différenciées. Le processus de *délégation* par lequel « l'État désigne d'autres acteurs pour leurs responsabilités dans un problème public et leur délègue une partie de la prise en charge de l'encadrement des conduites » (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 466) s'articule en effet à des logiques de *prescription* et à des positionnements relevant de la *critique*.

Dans le premier cas, la volonté de transformer les conduites individuelles provient des associations elles-mêmes. Elle est animée par un projet politique et poursuit un objectif plus

[234] Comme le démontre P. Hassenteufel, « la distinction entre acteurs étatiques et acteurs non étatiques est à plusieurs égards artificielle du fait des liens étroits qu'entretiennent, dans certains cas, des groupes d'intérêts avec des acteurs administratifs » (Hassenteufel, 2011, p. 214). Cette observation s'applique particulièrement au cas des associations de jeunesse et d'éducation populaire dont l'histoire est marquée par des formes d'institutionnalisation et de collaborations avec les pouvoirs publics au travers de délégations de service public consistant en la gestion d'équipements à vocation socio-culturelles ou éducatives mis à disposition par l'État.

large de « mise sur agenda » d'un enjeu aux fins duquel les associations interpellent la puissance publique. Cette interpellation a pour but de pousser les pouvoirs publics à intervenir de façon à prendre leur part et/ou soutenir l'entreprise de transformation des comportements. Elle procède à une « reformulation au profit des intérêts et rapports de pouvoir des acteurs » (Lascoumes, Simard, 2011, p. 20).

Dans le second cas, le gouvernement des conduites voit émerger « des actions divergentes, voire concurrentes, ou fai[t] apparaître des controverses sur les termes qu'il recouvre » (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 467). Les acteurs associatifs peuvent adhérer aux orientations données au gouvernement des conduites et dénoncer une certaine frilosité de la puissance publique en la matière. D'autres, à l'inverse, récusent les mises en cause de l'État et font valoir les freins au gouvernement des conduites que sont la versatilité des individus ou les ruses de ces derniers pour les contourner. Il s'agit là de formes de « résistance » visant à « réduire la portée de l'instrument ou le contourner par des alliances paradoxales » (Lascoumes, Simard, 2011, p. 20).

Les jeux d'influence qui sous-tendent ces trois modes de relation (délégation / prescription / critique) déterminent alors la réussite du gouvernement des conduites et l'effectivité des transformations opérées, aussi bien sur les individus que sur les pratiques des opérateurs qui sont censés les générer. Ce chapitre vient illustrer notre propos à l'appui de l'exemple des Fabriques d'initiatives citoyennes. Il s'intéresse à la réception du dispositif par les associations concernées et met en perspective leurs discours et leurs traductions opérationnelles pour mesurer le degré d'adhésion et de consentement à la transformation des pratiques professionnelles à laquelle le dispositif Fic entend procéder. Il s'inscrit dans la tradition classique consistant à analyser l'efficacité et la pertinence des instruments d'action publique à produire les effets recherchés (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 30).

Cette partie de l'enquête nous conduit alors à faire état des impasses de cette forme émergente de gouvernement de la participation citoyenne consistant à encourager les dynamiques de citoyenneté par projets, telle qu'elle se déploie dans le cadre des Fic. La souplesse laissée aux associations dans la définition des modalités de mise en œuvre a en effet ouvert la voie à une multiplicité d'interprétations et à des actions diverses qui s'éloignent peu ou prou du soutien au développement de projets autonomes que le dispositif entend promouvoir. Ces écarts, sur lesquels nous reviendrons dans un premier temps, s'expliquent notamment par deux postures que l'on peut identifier chez les associations soutenues et que nous analyserons dans un deuxième et troisième temps. La première consiste en un rejet du caractère délégataire

du dispositif et sa conversion en une prescription. Or, la logique prescriptive affaiblit la capacité d'influence de ses concepteurs en même temps qu'elle accroît la légitimité des associations à conforter et développer leurs pratiques habituelles davantage qu'à les modifier. La seconde posture s'appuie sur le constat critique de l'inefficacité d'un dispositif qui peine à générer une mobilisation forte en faveur de l'accompagnement des initiatives citoyennes. L'absence de volontarisme de l'État, associé à l'incapacité de trouver de nouveaux partenaires pour prendre son relais en termes de soutien financier, pénalise l'adhésion et l'implication de long-terme des associations dans la démarche. Si ces réactions méritent d'être nuancées, elles nous amènent toutefois à considérer le dispositif Fic comme une « occasion manquée » de favoriser le développement de projets citoyens autonomes.

1. La diversité des actions soutenues

Avant de nous intéresser à la réception du dispositif par les associations soutenues, il convient de dresser un panorama de ces dernières et d'identifier le type de démarches que le dispositif Fic a permis de consolider. Le constat est alors celui d'une grande diversité de projets financés dont tous ne vont pas dans le sens d'un accompagnement de projets citoyens tels qu'envisagé par ses concepteurs. Pour partie, les actions menées par les Fic consistent, en effet, en des actions de sensibilisation à des enjeux de société, des événements initiés par les professionnels de l'association ou encore la mise en place d'un nouveau service d'aide sociale. Nous entreprenons de rendre compte et d'illustrer ces écarts dans cette partie à l'appui de deux autres grandes lignes de divergence : les territoires d'intervention des Fic, d'une part ; la place qui leur est donnée au sein des associations qui en sont porteuses, d'autre part.

1.1. L'ancrage territorial

a. Des zones de rayonnement disparates

En premier lieu, il nous faut apporter ici une précision d'ordre terminologique et méthodologique. L'analyse des projets soutenus dans le cadre des Fic nécessite de distinguer le lieu d'implantation de la Fic et sa zone de rayonnement. La liste des Fic telle que présentée dans le dossier de presse du Ministère fait en effet apparaître les coordonnées de chaque Fic et lui attribue un port d'attache très localisé, avec une adresse précise. Cette adresse correspond, au mieux, à l'adresse physique du lieu (centre social, MJC, maison de quartier…) qui bénéficie

du « label »[235] Fic, voire dans certains cas à l'adresse du siège social dont on sait qu'il peut n'être en aucun cas relié aux activités réelles de l'association. En outre, comme nous aurons l'occasion de l'illustrer, la structure gestionnaire de la subvention n'est pas toujours celle qui réalise les actions sur le terrain. Il est donc indispensable de distinguer le point d'ancrage, qui fonctionne comme une donnée administrative ou une adresse de correspondance, de la zone de rayonnement, entendu dans un sens plus large comme le périmètre dans lequel la Fic déploie ses actions.

Cette considération terminologique n'est pas sans effet concret sur la méthode d'enquête : elle implique de questionner les personnes enquêtées sur les frontières qui délimitent leur zone d'intervention (agissent-ils à l'échelle d'un quartier, d'une ville, d'une intercommunalité, d'un département… ?) et de saisir les différenciations qui peuvent exister selon le type d'intervention réalisée ainsi que la porosité manifeste de ces frontières. Ainsi, si l'on prend le cas de l'association RCIS, ses actions touchent principalement les habitants de Pau, ville où elle est basée, à l'exception d'une : les activités du PAVA (Point d'Appui à la Vie Associative) attirent, pour leur part, des habitants du Béarn, du département des Pyrénées-Atlantiques ainsi que du pays basque en raison de l'expertise technique qui les caractérise et qui n'est pas disponible partout.

Cette considération est d'autant plus importante que la dimension territoriale apparaît comme un élément d'analyse significatif dans le choix des structures et des projets financés. La mesure cible en effet des associations « bien implantées au niveau territorial »[236] mais le caractère non coercitif du dispositif laisse les associations libres de déterminer l'échelle d'intervention pertinente pour jauger de ce critère. Comme l'explique la référente Fic d'une DRJSCS ayant participé à l'instruction des dossiers de candidature :

> « Ce qui était intéressant dans l'AAP qui était présenté, c'est justement qu'il était très ouvert : c'était à chaque structure qui souhaitait être fabrique, dans un temps de mini-diagnostic, de pouvoir dire quel allait être son territoire. C'est-à-dire qu'il ne servait à rien de vouloir faire un niveau régional. C'était plutôt à chaque structure de nous dire « ben voilà est-ce que je suis en milieu urbain, est-ce que je suis milieu rural ? Est-ce que mon champ d'action, c'est du très très local ? Est-ce que je suis plutôt sur de l'interco ? » Parce que parfois il y a des histoires de co-financements qui font que j'interviens sur plusieurs

[235] Les termes « label » et « labélisé » sont utilisés entre guillemets car ils correspondent à l'usage courant qui est fait par les acteurs d'un dispositif de soutien qui n'est pas véritablement un label (cf. Chapitre 2) mais en prend les apparences.

[236] Dossier de presse « Fabriques d'initiatives citoyennes », Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports et Cnajep, novembre 2015, p. 4.

communes… Elles n'ont pas vocation à avoir des limites territoriales identiques et puis surtout elles n'ont pas vocation à se ressembler. Je pense que c'est vraiment ça l'enjeu important, c'est qu'elles n'ont pas vocation à se ressembler. »[237]

Ainsi, les échelles d'intervention observées au sein des Fic sont très diverses : certaines, comme l'association UnVsti (cf. encadré 3.1) ou la Maison pour Agir d'Anciela (cf. encadré 3.15), rayonnent dans un quartier particulier, généralement classé comme prioritaire en matière de politique de la ville (cf. *infra*). D'autres touchent l'ensemble des habitants d'une ville (cf. encadrés 3.2 et 3.5) ou interviennent à l'échelle intercommunale ou départementale (cf. encadrés 3.3 et 3.4).

[237] Entretien du 19/10/2017 avec Sophie Lavergne, CEPJ à la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine, référente Fic.

Encadré 3.1. UnVsti : une Fic « par des gens du quartier et pour des habitants du quartier »

UnVsti est une association de 10 salariés basée à Saint-Brieuc dans un des trois QPV de la ville. Elle est « labélisée » Fic en novembre 2016 sur la base d'un projet visant à donner une image plus positive de ce quartier de 4 000 habitants et à les aider à « développer leurs idées ou éventuellement des projets. »

UnVsti a ainsi mobilisé un réseau de 4 structures implantées dans le quartier (dont une régie de quartier et une MJC) afin qu'elles constituent des lieux-ressources où les habitants peuvent disposer d'un référent à l'écoute de leurs idées ou de leurs projets. Chaque référent élabore par la suite un dossier justifiant de la faisabilité du projet qui est soumis à l'ensemble des référents des 4 structures. Ce comité peut ensuite décider des modalités d'accompagnement pertinentes (quelle structure peut le mieux accompagner cet habitant ?) et de l'éventualité d'un soutien financier sur la base d'une enveloppe alimentée par la subvention Fic.

La Fic touche exclusivement les habitants du QPV dans lequel UnVsti est implanté. Comme l'exprime le coordinateur : « Ce que la Fic soutient, ça doit être fait par des gens du quartier et pour des habitants du quartier. » Elle a notamment permis l'ouverture d'un garage, d'un coiffeur, d'une auto-école et de séances de psychothérapie « solidaires », c'est-à-dire qui proposent des services à prix réduits (voire gratuits), en permanence ou sur une journée, aux habitants du quartier. D'autres habitants ont également développé, grâce à la Fic une activité d'onglerie ou de bricolage sous statut de micro-entrepreneur.

Photo du garage solidaire soutenu par UnVsti

Encadré 3.2. Francas Bourgogne-Franche-Comté : le portage régional d'une Fic migennoise

Les Francas Bourgogne-Franche-Comté sont l'antenne de la fédération nationale des Francas à l'échelle de cette Région. Ils portent administrativement la Fic mise en place opérationnellement par l'ACLM (association centre de loisirs du Migennois) et la fédération départementale de l'Yonne à Migennes, commune de 8 000 habitants environ, et plus spécifiquement dans le quartier des Mignottes situé en QPV. La Fic rayonne néanmoins sur toute la ville.

Elle s'inscrit dans la continuité d'une initiative lancée en 2015 par les Francas, l'ACLM, la Ligue de l'enseignement et les MJC locales pour mettre en réseau les associations du territoire autour des questions de citoyenneté.

La subvention Fic, allouée en 2016, lors de la « deuxième vague » a permis la mise en place d'un comité d'orientation et de concertation d'acteurs locaux, essentiellement associatifs. Les activités de ce comité ont notamment débouché sur la création d'un site Internet mettant en relation les associations locales avec les habitants qui souhaiteraient s'impliquer bénévolement, l'ACLM assurant un accompagnement des associations sur ce qui peut être proposé aux citoyens. La Fic a également permis de constituer un comité local pour l'éducation qui travaille notamment à l'écriture d'une charte sur les codes de civisme ou de politesse permettant de « bien vivre ensemble » dans différents espaces.

Capture du site Internet de la Fic de Migennes

Encadré 3.3. FOL de l'Indre : des actions multiples à l'échelle départementale

Avant même la labellisation Fic, la FOL de l'Indre (fédération départementale de la Ligue de l'enseignement) avait vocation à développer et accompagner la vie citoyenne et associative sur le territoire départemental. Conformément à l'esprit du dispositif, les financements Fic ont alors été utilisés, non pas pour renforcer ce qui existaient déjà, mais pour « expérimenter des nouvelles choses. » L'idée initiale était alors de repérer des initiatives citoyennes en place et de leur venir en appui.

Suite à un temps de rencontre et de découverte de multiples collectifs existant dans le département, la chargée de mission Fic a ainsi entrepris de mettre en place des temps d'échange de pratiques, autour de questions thématiques (par ex. comment favoriser l'engagement des jeunes ?) ainsi que des formations sur les modes de gouvernance permettant de s'organiser et de décider « autrement » (gouvernance collégiale ou horizontale, communication bienveillante, sociocratie – décision par consentement, élection sans candidat…) ou encore sur des techniques d'éducation populaire telle que l'arpentage ou le porteur de parole. Elle édite par ailleurs chaque mois une lettre d'informations comportant un agenda et des focus sur des initiatives inspirantes, existant dans le département ou ailleurs, telles que les zones de gratuité. Enfin la Fic a permis d'établir des partenariats avec des collectivités amenant par exemple l'équipe de la FOL à accompagner le conseil citoyen de Châteauroux.

Si l'ancrage de la FOL à Châteauroux tend à générer une surreprésentation de cette ville dans les activités de l'association, elle touche néanmoins l'ensemble du territoire départemental à travers les outils de communication numérique qui participent de la mise en réseau que la Fic a vocation à produire. Elle justifier par ailleurs de formations à Limoges.

Encadré 3.4. Ligue de l'enseignement de l'Oise : On Fabrique Tous, une bourse aux projets ouverte à 104 communes

« Labélisée » en 2016, la fédération de l'Oise de la Ligue de l'enseignement a décliné la Fic en deux volets :

- Une « bourse aux projets » consistant à accompagner des porteurs d'initiatives dans l'écriture d'un projet structuré et leur permettant de candidater pour un « coup de pouce » financier pouvant aller jusqu'à 600€. L'accompagnement proposé par l'association s'opère soit de manière individuelle, soit de manière collective par le biais de formations gratuites. Renommé « On Fabrique Tous », ce dispositif dispose d'un site Internet dédié améliorant sa visibilité et facilitant le processus de candidature.

- La Folle Tournée : un événement culturel itinérant sur tout le territoire des 3 intercommunalités ciblées par l'association. Sur les 104 communes qui les composent, 12 sont sélectionnées pour accueillir des spectacles gratuits, des activités diverses ouvertes à tous le temps d'un après-midi dans l'idée de favoriser l'accès à la culture pour tous. Cet événement a notamment vocation à promouvoir la bourse aux projets au-delà des frontières de la ville de Méru et s'étendre effectivement aux autres communes des 3 territoires intercommunaux ciblés.

Zone de rayonnement de la Fic de la Ligue de l'Oise

Formation organisée par la FOL de l'Indre

b. La fragilité socioéconomique du territoire comme point commun des Fic

Si ces disparités sont liées aux choix organisationnels des associations soutenues, elles sont également corrélées à la diversité des territoires observés et le fait que les Fic soient implantées aussi bien en zone urbaine (cf. encadrés 3.5 et 3.6) – soit des zones densément peuplées – qu'en zone rurale (cf. encadrés 3.7 et 3.8), aux densités de population plus faibles. D'autres encore interviennent à la croisée du rural et de l'urbain à l'image de la Fic portée par la MJC de Martigues : ancrée initialement dans cette ville de 50 000 habitants, elle touche également les zones et villages, plus ruraux, dans un périmètre d'une vingtaine de kilomètres alentour. Martigues elle-même comporte environ 14 % de zones agricoles, notamment du fait de son activité viticole.

Encadré 3.5. Atelier mobilité Léo Lagrange de Dijon : exemple d'une Fic urbaine

L'Atelier Mobilité de Dijon est affilié à la fédération Léo Lagrange. Il a été créé en 2009 à la demande de la Ville de Dijon, dans le souci d'enrichir ses politiques jeunesse d'une dimension internationale. Dédiée aux 16-25 ans, l'Atelier Mobilité a vocation à accompagner les projets de jeunes impliquant une mobilité internationale.

La Fic s'est déclinée en 3 volets :

- *La création d'une bourse aux projets disposant d'un fonds de 10 000€ et proposant un accompagnement méthodologique aux jeunes souhaitant en bénéficier pour mener à bien des actions comportant une « dimension citoyenne », ainsi qu'une mise en relation avec d'autres jeunes porteurs de projets sous forme de « speed-dating projets ». Réunissant 9 partenaires de l'Atelier Mobilité, cette bourse a eu vocation à redynamiser l'accompagnement de projets au sein de ces structures. Dans les faits, cette bourse a permis de soutenir 7 projets, majoritairement collectifs (90 %), soit autour d'une trentaine de jeunes au total.*
- *La mise en place d'un espace de parole de discussion autour de « thématiques de citoyenneté » à travers un « café jeunes ». Il s'agit ici d'organiser chaque moi des temps d'échange et de débat sur les questions de société, en mobilisant des outils d'éducation populaire (comme le débat mouvant par exemple) ou des témoignages de volontaires… 40 débats avec une quinzaine de jeunes présents ont été organisés en 2017 sur des thèmes variés : l'orientation, les discriminations, la lutte contre l'homophobie, le travail, l'engagement politique, le volontariat européen…*
- *L'intervention auprès de publics scolaires et la formation de professionnels (notamment des animateurs) sur la question de la lutte contre les discriminations dans le cadre du programme « Démocratie et Courage » de la fédération Léo Lagrange.*

Expo photo réalisée par des jeunes soutenus

Speed-dating projets

Encadré 3.6. Centre social et culturel Maurice Noguès : une des deux Fic parisiennes

Affilié Léo Lagrange, le centre socioculturel Maurice Noguès est situé dans le 14ème arrondissement de Paris, à proximité du quartier de la porte de Vanves. « Labélisé » dès 2015, lors de la 1ère vague, la Fic regroupe 3 actions déjà existantes mais qu'elle a permis de consolider :

- *Le FPH (Fonds de participation des habitants) qui consiste en une bourse disponible pour les habitants souhaitant mener des actions de dynamisation du quartier nécessitant peu de moyens financiers (< 1 000€). La structure porteuse propose un accompagnement dans la structuration de l'action via l'élaboration d'un dossier de demande de financement et la préparation à passer devant un comité d'attribution. La Fic a permis de dédier davantage de moyens à ce fonds afin de communiquer davantage sur son existence suivre les projets dans la durée.*

- *Le traiteur solidaire qui est venu consolider l'atelier cuisine ouvert à des femmes du quartier en vue de les mettre dans une dynamique de retour à l'emploi par un accompagnement plus global sur les aspects sociaux et l'accès à des formations professionnelles qualifiantes (sur les règles d'hygiène par exemple). Dans le cadre du traiteur solidaire, un repas mensuel ouvert est organisé destiné aux habitants. Le traiteur reçoit par ailleurs des commandes, émanant majoritairement d'institutions publiques (Mairie du 14ème…)*

- *Le Mois de l'égalité hommes-femmes, autour du 8 mars : organisé tous les ans, il permet au centre de mobiliser de nombreux partenaires (mairie, école, centre d'animation, associations locales…) pour mettre en place des actions de sensibilisation à cette question, dans tout l'arrondissement. En 2017, grâce à la Fic, le centre a créé une exposition, élaboré avec des scolaires, présentant les portraits des femmes dont le nom a été donné aux arrêts du tramway parisien récemment créé.*

Panneau final de l'exposition réalisée par le centre avec des scolaires

Encadré 3.7. EISE à Mirepoix : un centre de ressources pour la vie associative et l'initiative citoyenne en zone rurale

L'association EISE (Espace Initiative Sociale et Economique) est basée à Mirepoix dans l'Ariège, commune rurale de 3 000 habitants. Elle gère un centre social agréé CAF, avec une équipe de 26 salariés au total. La Fic s'est développée en parallèle, en tant qu'entité propre avec 5 axes :

- *Le soutien à la vie associative : EISE coorganise le forum des associations avec l'office de tourisme et organise la mutualisation des moyens entre les associations du territoire.*

- *La mise en place d'un tiers-lieu composé d'un bar et d'un espace de travail partagé gratuit.*

- *Le lancement d'une émission de radio itinérante où l'équipe va à la rencontre d'acteurs locaux, de bénévoles associatifs pour montrer les initiatives existant sur le territoire.*

- *Un centre de ressources pour les porteurs de projets ESS avec une quarantaine de formations sur le numérique, le développement personnel, l'animation de réunion, la gestion d'une équipe…*

- *Une pépinière d'initiatives sociales et économiques qui accompagne des groupes d'habitants bénévoles qui, à l'issue des Rencontres citoyennes organisées par l'association en 2015, ont lancé des projets autour de 4 axes (alimentation-jardinage ; échanges-recyclage ; réflexion partagée ; enfance-jeunesse). L'accompagnement consiste en un soutien technique (création d'affiches, photocopies, distribution…) et des mises en réseau avec des partenaires. Une trentaine de bénévoles se mobilisent ainsi autour d'un noyau dur d'une dizaine de personnes. La pépinière soutient ainsi un jardin partagé, des « bars à mômes » (journées avec des activités pour les familles), des projections-débats régulières et l'organisation de* repair cafés *(ateliers de réparation d'objets).*

La Fic mobilise 3 salariés (le directeur et deux coordinatrices) à temps partiel.

Encadré 3.8. Fédération Foyers ruraux (FFR) de Meurthe-et-Moselle : un travail partenarial renforcé avec les accueils collectifs de mineurs

« Labélisée » en 2016, la Fic portée la FFR 54 s'est structuré autour d'un groupe de suivi de 8 à 10 personnes venant de différentes (4-5) associations du territoire et qui se réunit tous les 2 à 3 mois. La logique a été de réfléchir aux problématiques du territoire pour imaginer des actions portées collectivement par ces associations. La première action menée fut un porteur de parole sur un des villages concernés qui allait perdre son école autour de cet enjeu du maintien des écoles et des accueils collectifs de mineurs pour maintenir la population. La démarche a débouché sur l'envoi, à succès, de pétitions à la mairie et au syndicat interscolaire. Le groupe a également réuni les organisateurs d'accueils collectifs de mineurs (ACM) pour ouvrir un accueil collectif dans un des villages.

Ces accueils collectifs ont par la suite pris une place centrale puisque les activités de la Fic ont été consacrées à l'organisation d'un festival d'arts vivants, autour de la musique et de la parole, impliquant les 18 ACM du territoire qui ont chacun proposé des actions différentes (interviews, romans-photos, musique, conte…) mobilisant les jeunes dont ils avaient la charge.

Enfin, dans le cadre de la Fic, des stages de photographie ont été organisés, sur proposition d'un photographe professionnel, dans un ACM. Ils ont pris la forme d'ateliers intergénérationnels avec les membres du club de personnes âgées. La FFR 54 a également organisé un « parlement populaire » (assemblée fictive où ils imaginaient des propositions qu'ils pourraient formuler à un parlement autour de la culture et de l'éducation populaire) et des formations pour les bénévoles autour de la parole (prendre la parole en public, faire passer un message…) qui constitue le fil rouge de la Fic.

La Fic de la FFR 54 s'étend sur le Sud-Lunévillois, soit 14 villages pour un total de 7 000 habitants environ.

Le festival Mar'Mots organisé par la FFR 54 dans le cadre de la Fic

Ce qui lie la majorité de ces associations est alors le fait d'intervenir sur à proximité d'un territoire considéré comme « fragile » d'un point de vue social et économique. La note d'accompagnement mentionne en effet comme critère de qualification, déterminant la recevabilité de la candidature : « territoires fragilisés visés », et comme critère d'appréciation de la qualité, permettant de l'évaluer comparativement aux autres : « Quartiers en Politique de la Ville et territoires en Zone de Revitalisation Rurale visés »[238]. Pour intégrer le souci de cibler prioritairement des territoires « fragiles », les concepteurs du dispositif Fic s'appuient donc sur les outils existants des politiques publiques (QPV et ZRR), et ce, bien qu'ils en mesurent les

[238] Cf. Annexe 7.

limites[239]. Mettre les ZRR dans l'équation, au même titre que les QPV, répond par ailleurs à un souci de rééquilibrage en leur faveur et une reconnaissance que le sentiment d'exclusion et d'abandon par les pouvoirs publics susceptible de conduire à des actes violents ne se trouve pas seulement dans les quartiers populaires de grandes métropoles mais également dans un certain nombre de zones rurales[240].

Si ce critère est important aux yeux des concepteurs, la souplesse du dispositif n'a su le rendre impératif et contraignant. Cette logique de « discrimination positive » territoriale, opérée par le ciblage des territoires les plus disqualifiés socialement et économiquement, a toutefois été suffisamment intégrée par les associations pour générer des formes d'autocensure, conditionner les projets présentés et susciter la surprise de celles qui ont été sélectionnées alors qu'elles ne sont pas situées en QPV ou en ZRR, comme l'illustre ce témoignage d'une chargée de projet d'une Fic :

> « Nous ça a été une surprise d'être retenus car déjà, la demande de subvention elle n'est pas passée par nous, elle est passée par notre fédération. Et le mec nous a dit « je présente la MJC mais vous ne serez jamais retenus puisque c'est des structures en politique de la ville qui sont retenues. [...] Même la fédération a déposé le dossier sans y croire vu qu'on n'avait pas tous les critères et notamment le critère politique de la ville. »[241]

Le fait que l'initiative portée par l'ACLM et les Francas de l'Yonne soit situé à Migennes, dans un QPV, a aussi par exemple été un élément décisif dans le choix de présenter cette action à l'appel à candidatures Fic lorsque la fédération Bourgogne-Franche-Comté des Francas « s'est posé la question d'où est-ce que ça pouvait être pertinent d'apporter une fabrique »[242].

---

[239] En entretien, le chargé de développement et prospective de la DJEPVA évoque le caractère « discutable » du découpage territorial opéré par ces catégories administratives qu'ils ont mobilisées pour trancher entre les différentes définitions (INSEE, Commission Européenne…) avoir un « critère factuel » pour déterminer ce que le terme « fragilisé » recouvrait précisément. Il mentionne le fait que les ZRR ne font « pas consensus ». S'il estime que la politique de la ville est, quant à elle, plus cadrée, son collègue chargé de mission à la DJEPVA signale néanmoins que « les critères varient quand même régulièrement »et que cela leur « prend la tête ».

[240] En entretien, le chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA explique : « il y avait aussi […] une volonté d'équilibre entre des associations situées dans des QPV et des associations en zone rurale ou périurbaine. Parce que c'est vrai quand pendant pas mal d'années, on a eu tendance… enfin la politique de la ville a eu tendance à favoriser les zones urbaines, avec les quartiers, alors que là le but était vraiment d'essaimer sur l'ensemble des territoires et des typologies de territoires. »

[241] Entretien du 23/03/2018 avec la chargée de projet et la coordinatrice culturelle de la MJC de Martigues.

[242] Entretien du 02/03/2018 avec la directrice du soutien aux associations départementales des Francas Bourgogne-Franche-Comté.

Plusieurs responsables d'associations enquêtées estiment que le fait d'être implantés dans un QPV ou une ZRR a joué dans leur sélection.

Dans les faits, parmi les 26 associations interrogées (sur les 49 soutenues), 20 justifient d'un ancrage ou d'une proximité avec un QPV (62 % du total) ou une ZRR (23 % du total), parfois les deux (8 % du total). Sous couvert de rééquilibrage, cette politique fait toutefois écho aux analyses qui soulignent un ciblage particulièrement prédominant des catégories populaires dans la formulation des injonctions à participer (Carrel, 2003) que l'on observe dans l'attention constante portée aux « publics éloignés de la participation » ou dans la création de dispositifs spécifiques aux quartiers populaires (conseils citoyens, FPH, enveloppe dédiée du budget participatif de la Ville de Paris…) Si ces politiques se justifient par les constats d'une distribution inégale des informations et des ressources permettant d'accéder à la vie publique et collective, elles ne manquent toutefois pas de susciter des questionnements du fait du potentiel moraliste et paternaliste qui sous-tend la logique catégorielle. Elles invitent par ailleurs à considérer la potentielle fonction substitutive de l'initiative citoyenne privée qui viendrait compenser la réduction des services publics et des mécanismes de solidarité nationale sur un certain nombre de territoires disqualifiés, considérés alors par certains comme des « oubliés de la République ».

La diversité des Fic s'illustre aussi par la place qu'elles tiennent et l'importance qu'elles représentent dans l'association qui en est porteuse en fonction de ses choix d'organisation et de son budget global.

1.2. Une démarche structurante ?

a. L'inscription différenciée de la Fic dans les projets associatifs

Comme nous l'avons vu au cours du chapitre 2, l'intégration du dispositif avait vocation à être structurante pour les associations « labélisées » dans la mesure où la Fic devait venir questionner leurs pratiques professionnelles et leurs relations au public. Toutefois la consigne donnée était celle de la création d'une démarche nouvelle au sein d'une association existante (« rajouter un projet à une structure déjà existante »[243]) et non d'un soutien aux activités régulières ou l'ouverture d'une nouvelle structure. Cette ambiguïté a généré différents choix

[243] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA.

organisationnels de la part des associations soutenues et l'on peut distinguer schématiquement trois cas de figure :

- **La Fic comme pôle indépendant** : la Fic existe comme entité séparée du reste des activités de l'association (cf. encadrés 3.10 et 3.12). Les actions qui lui sont rattachées sont clairement listées et identifiées, bien qu'on observe parfois des frontières conceptuelles très ténues avec les actions qui n'y sont pas intégrées. La chargée de mission Fic de la FOL de l'Indre indique ainsi que les activités habituelles de la FOL ne sont « pas non plus hyper éloignées » et que ce qui se fait dans d'autres Fic se retrouve déjà dans des services de la FOL. L'esprit de la Fic a alors été de ne « pas refaire ou continuer ce qui était déjà fait mais bien partir sur de nouvelles choses »[244]. Elle a en conséquence exclu l'accompagnement à la création d'associations, la question des statuts, de l'emploi associatif ou encore les volontariats (service civique, service volontaire européen…)

Les critères de différenciation diffèrent d'une association à l'autre. Ils peuvent être parfois assez flous comme l'illustrent ces propos du directeur de la Maison de quartier Jean Yole à La-Roche-sur-Yon :

> « Quand je réponds à l'AAP de la Fic, je trouve que ce qui est mentionné dedans, c'est un peu déjà le cadre de fonctionnement de la Maison de quartier. C'est déjà un peu ce qu'on fait […]
>
> Q : Donc tout ce que vous faites peut rentrer dedans ?
>
> Ben en fait, malgré tout je vais vous dire non. Par exemple, on organise tous les étés des séjours avec le secteur jeunes. Ça, je ne le mets pas dans la fabrique, c'est une pratique ancrée de la Maison de quartier depuis des années. Que la fabrique soit là ou pas, de toute façon, on les fait, donc ils n'ont pas intégré la fabrique.
>
> Q : Qu'est-ce qui fait la différence ?
>
> […] Je dirais que c'est la nouveauté, l'innovation. Je le traduis comme ça. Et en même temps, là on fait un séjour avec un groupe de jeunes […] il peut s'intégrer aussi dans la fabrique, parce que c'est vraiment des jeunes… Ouais si, ça reste… Le champ d'intervention étant assez large, on peut regrouper plein de choses dans la fabrique. »[245]

Dans d'autres cas, la ligne de démarcation est plus claire et s'appuie essentiellement sur la vocation implicative des activités développées, s'opposant aux logiques consuméristes qui

[244] Entretien du 06/02/2018 avec la chargée de mission Fic de la FOL de l'Indre.

[245] Entretien du 23/01/2018 avec le directeur de la Maison de Quartier Jean Yole à la Roche-sur-Yon.

caractérisent les autres activités (assistance sociale, activités de loisirs…) Pour la coordinatrice de la Fic d'EISE par exemple :

> « En fait le centre social, c'est un service rendu à la population et pour moi, la fabrique, elle tend vers l'implication des habitants. Vraiment, pour moi la différence c'est le côté moteur, participatif. Au centre social, vous avez des gens qui sont – allez on va dire à 80 % – qui sont précaires, bénéficiaires du RSA, qui sont dans l'insertion par l'emploi, qui sont loin des services de soin et de santé. Il y a aussi des ateliers cuisine, des ateliers couture, des ateliers club d'échec, tout un tas de trucs. Mais ils sont plus – sans que ce soit péjoratifs – consommateurs qu'acteurs. Que la fabrique, ils ont vraiment le rôle, pour moi, ils sont force de proposition. Nous on est « au service de ». En tout cas, on tend vers ça : on est dans l'accompagnement, au service de. »[246]

Lorsqu'elle constitue un pôle indépendant, la Fic bénéficie généralement d'une identité graphique et d'une stratégie de communication propre (nom, logo, voire site Internet dédié – cf. encadré 3.12)

- **La labélisation globale** qui consiste en le choix de considérer l'ensemble de l'association comme une Fic (cf. encadrés 3.9 et 3.11). Toutes les activités qu'elle mène sont alors intégrées en ce qu'elles participent d'un projet associatif global centré sur la participation et la mobilisation citoyenne. La subvention Fic vient alors en soutien au fonctionnement général de l'association en ce qu'elle permet de consolider et développer les actions menées.

Le fait d'initier des actions nouvelles faisant néanmoins explicitement partie des critères de qualification des projets retenus[247], les associations qui adoptent cette posture justifient tout de même d'un ou plusieurs développements particuliers que la Fic a permis d'initier, comme l'illustrent le cas de la MJC d'Elbeuf :

> « La MJC a choisi de monter le projet de Fic sur l'ensemble de la structure car il y a déjà des choses qui se font depuis des années autour de la citoyenneté qui peuvent du coup participer à la mise en valeur de la Fic. Donc c'est le choix qui a été fait de dire « nous on est Fic depuis bien avant le label. » Ceci dit, il a été quand même renforcé par la création de ce qu'on a appelé la Fabrique à déclics, qui est l'outil de la Fic et qui est une pièce d'accueil pour des porteurs de projets, pour se réunir, pour fabriquer. […] Toutes les formations aux

[246] Entretien du 23/01/2018 avec la coordinatrice de la Fic portée par EISE à Mirepoix.

[247] La note d'accompagnement mentionne en 2ème position que, pour être soutenus par l'État, les Fic doivent impérativement respecter le critère suivant : « Projet de la Fabrique bien identifié et différencié dans le projet global de la structure ».

associations, les réunions se font dans ce lieu […] et on a aussi ADIC TV qui est une boite télé qui entre autres fonctionne avec des jeunes […]. Mais la Fabrique à déclics c'est un peu la partie immergée de l'iceberg car la Fic, c'est toute la MJC. »[248]

La Fic constitue alors une allocation qui permet à l'association de faire la même chose mais en mieux. Elle permet, par exemple, le recrutement d'une personne dédiée, généralement très intégrée à l'équipe globale, qui peut consacrer davantage de temps à l'accompagnement et à la qualité de la relation créée avec les habitants, et non aux charges et obligations administratives, répondant ainsi aux objectifs des Fic. Le coordinateur de la Colporteuse explique par exemple :

> « Q : Alors c'est toute la Colporteuse qui est Fic ?
>
> Oui parce que pour ne rien vous cacher, la Fic, ça n'a pas changé grand-chose à ce qu'on faisait déjà. On était déjà là-dedans. Par contre, […] ça nous a permis de recruter quelqu'un qui est au contact des publics du château. Et moi, ça m'a permis de ne plus être au contact des publics et de retourner voir les gens, faire du partenariat, discuter avec les associations locales pour dire qu'on était là, qu'on pouvait les accompagner… »[249]

- **La Fic comme fonction support :** enfin, un troisième cas de figure consiste à développer la Fic de manière indépendante des autres activités mais en s'appuyant sur elle pour questionner et repenser l'ensemble des actions et l'approche globale de l'association. Si un groupe de personnes (bénévoles ou salariées) lui est dédiée et se consacre à l'accompagnement d'initiatives, elle n'est toutefois pas considérée comme un projet parmi d'autres mais est utilisée pour faire évoluer les représentations et les pratiques internes dans les autres pôles ou instances de l'association. Elle joue alors le rôle transversal, à l'image d'une fonction support, dans l'organisation.

Le cas de l'association Oxygène est révélateur de cette tentative de donner une fonction structurante à la Fic en mettant au service des autres activités dont elle est distincte :

> « Nous on a conçu la fabrique comme une mission transversale au sein de l'association. Parce que quand j'ai pris ce poste-là, à l'association, il y a plusieurs services et ils étaient relativement cloisonnés ou les équipes n'avaient pas des habitudes de travail, de travailler ensemble en fait. Et je me suis dit : « Tiens pour venir servir mes objectifs de management

[248] Entretien du 08/02/2018 avec la coordinatrice de la Fabrique à déclics de la MJC d'Elbeuf.

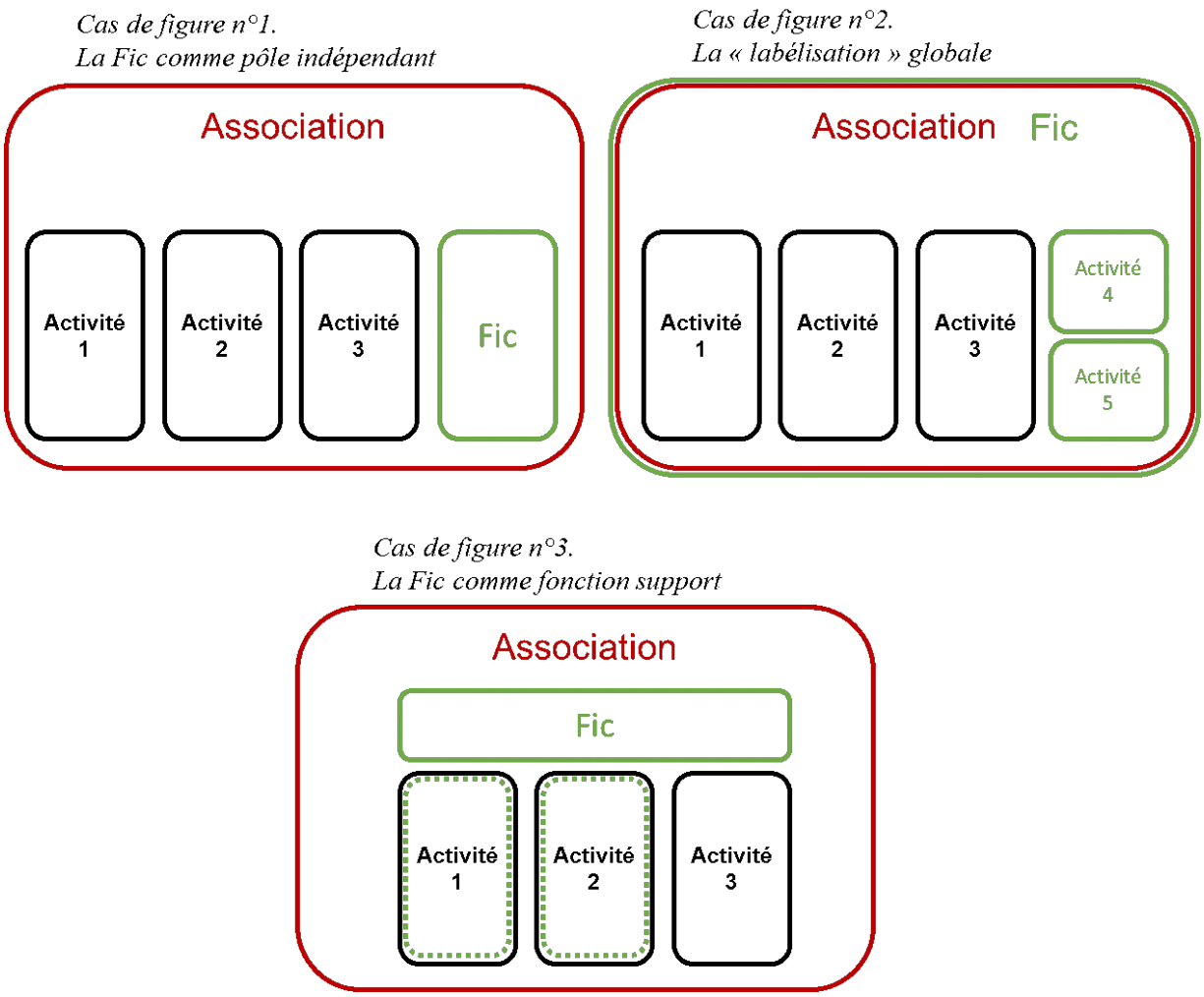
[249] Entretien du 30/01/2018 avec le coordinateur de la Colporteuse à Argentonnay.

derrière, je vais utiliser cette Fabrique pour obliger les uns et les autres à travailler ensemble. » »[250]

Ainsi, les deux animatrices salariées recrutées pour la Fic ont accompagné un groupe de bénévoles déjà actifs afin qu'ils revisitent leur fonctionnement collectif et soient davantage capables de porter leur projet indépendamment des activités de l'association ; elles ont formé l'animatrice de l'atelier couture pour qu'elle soit en capacité d'accompagner les participantes de l'atelier qui souhaitaient organiser des ventes solidaires…

Lorsqu'elle est pensée comme une démarche transversale, la Fic peine toutefois à toucher et influencer l'ensemble des activités de l'association. Son impact se restreint généralement à une partie d'entre elles.

Figure 7. Schémas illustrant les trois modèles organisationnels des Fic



[250] Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association et du centre social Oxygène à Neuville-lès-Dieppe

Encadré 3.9. La Colporteuse : « la Fic, ça n'a pas changé grand-chose à ce qu'on faisait déjà »

La Colporteuse est une association créée en 2007 à Argenton-les-Vallées, maintenant fusionnée avec Argentonnay. L'équipe est composée de 4 salariés aux missions relativement polyvalentes et appuyés, selon les périodes, par des volontaires en service civique ou des stagiaires.

L'association a investi le château de Sanzay dans l'idée d'y accueillir des activités proposées et animées par les habitants du territoire. Le bâti a lui-même été rénové à l'appui de chantiers de jeunes, chantiers d'insertion et chantiers participatifs. Il accueille à présent une miellerie animée par des apiculteurs locaux, une ludothèque proposée par des adhérents, un bar associatif qui fonctionne grâce à l'implication de bénévoles, un atelier d'œnologie, de santé par les plantes menés par des bénévoles également. Il accueille en outre une programmation culturelle et artistique diverse. L'association dispose enfin d'une caravane permettant de proposer ces mêmes activités de manière itinérante. Elle se veut « un espace d'animation, un espace d'accueil du public où les gens peuvent venir participer ou proposer quelque chose », l'équipe de la Colporteuse ayant pour rôle d'accompagner les collectifs dans la mise en place de l'activité. Elle déploie par ailleurs cette expertise en dehors des murs du château en accompagnant des conseils citoyens ou des groupes de jeunes hébergés en foyers.

Ainsi, lorsqu'il s'est agi de candidater au dispositif Fic, le coordinateur a fait le choix de « présenter ce qui se fait dans le château en général » mais en insistant particulièrement sur la caravane itinérante leur permettant de mener des actions de proximité et de toucher les deux QPV à proximité.

Le château de Sanzay

Encadré 3.10. L'AFIP : de la Fic au projet « Passerelle »

L'AFIP agit essentiellement sur l'animation et la dynamisation du territoire rural sur lequel elle est implantée entre Ambricourt et Fauquembergues. Affiliée au CIVAM (réseau associatif en lien avec l'agriculture paysanne), l'animateur en charge de la Fic est également l'animateur de l'Espace Test Agricole – Germoir géré par l'association.

La Fic se structure autour de trois groupes de 5 à 15 personnes qui souhaitent initier des actions pour « faire changer un peu les choses avec des grands principes de décloisonnement », « faire du lien, créer de l'échange » localement.

Les deux animateurs mobilisés ont alors mis en place des porteurs de parole dans des lieux et sur des thèmes différents (la culture, le jardinage, la famille, l'engagement, la gratuité…)

La Fic a par ailleurs permis d'organiser une formation gratuite de trois jours sur l'engagement bénévole (« S'engager avec plus de justesse dans un collectif ») qui a bénéficié à 12 participants.

Enfin, une gratiferia (marché gratuit) a été organisée à la suite du porteur de parole sur la gratuité. Au moment de l'enquête, de nouvelles actions autour de la notion de bonheur (micro-trottoir, réalisation d'un film…) sont en cours d'élaboration.

Ainsi, les actions réalisées dans le cadre de la Fic bénéficient d'une certaine indépendance vis-à-vis des autres activités de l'association. La Fic est considérée comme un « projet parmi d'autres de l'association AFIP » qui se l'est réapproprié en lui donnant un nom distinct : le projet « Passerelle ».

La gratiferia de l'AFIP

Encadré 3.11. Familles rurales Moyon-Tessy : la consolidation des activités sociales de l'association

L'association Familles rurales Moyon-Tessy est une antenne du réseau Familles Rurales dans le canton de Tessy-sur-Vire. La Fic s'étend sur tout le territoire rural autour de la nouvelle agglomération de Saint-Lô dans la Manche. Ses activités principales consistent en un accueil de loisirs proposant des activités périscolaires et socioculturelles.

La Fic a été envisagée par l'association comme un moyen de « valoriser [ce qu'ils] faisai[en]t déjà : travailler sur les territoires, auprès des familles, auprès des jeunes, un peu aussi auprès de la mobilité » auprès du réseau et de l'agglomération.

Ainsi, la Fic englobe l'association dans son ensemble et les actions mises en place se structurent en trois axes : mobilité, jeunesse et parentalité, comprenant chacun des projets distincts :

- *Mise en place d'une plateforme de covoiturage avec une mise à disposition possible de véhicules à prix réduit*
- *Ouverture d'un accueil adolescents*
- *Expérimentation « Promeneurs du net » (prévention auprès de jeunes par le biais des réseaux sociaux) et interventions dans les collèges sur l'usage des réseaux sociaux*
- *Demande d'un agrément « espace des parents » en partenariat avec une autre association du territoire*

Ces actions font l'objet de partenariats ad hoc *et sont gérés par des membres distincts de l'équipe, la subvention Fic étant gérée administrativement par la directrice.*

Encadré 3.12. MJC d'Onet-le Château : une Fic indépendante et six axes de développement

Créée en 2009, la MJC d'Onet-le-Château s'appuie sur une équipe de 20 personnes dont la majeure partie se consacre aux activités périscolaires pour lesquelles la Ville a missionné la MJC dans le cadre d'une délégation de service public. Elle fait partie des rares cas d'associations ayant candidaté par elles-mêmes, sans sollicitation préalable d'une fédération ou d'une DDCS, au dispositif Fic.

L'objectif de la Fic, le cadre que se sont imposé la MJC et l'association locale avec laquelle elle a entrepris de collaborer, a été de « déposer un projet qui serait certes lié, mais complètement indépendant de la structure MJC. C'est-à-dire que [la] volonté, c'était d'arriver à créer un projet, un espace avec son propre système de gouvernance, avec ses propres objectifs et avec ses propres actions. Tout ça en ne l'associant pas à un lieu physique », l'objectif étant de se détacher des formes de régulation tutélaire qu'exerce des institutions publiques comme la Ville d'Onet en « dépla[çant] la fabrique dans des lieux qui jusqu'à présent, en tant que MJC, n'étaient pas repérés comme des lieux d'action dans le cadre de [son] fonctionnement. »

De même, la Fic fait l'objet d'une communication clairement identifiable et distincte, qui s'appuie significativement sur le logo et la charte graphique élaborée par la DJEPVA et le Cnajep, car « les financements ne sont pas les mêmes » et que le coordinateur manifeste un souci de ne pas se voir reprocher de mener des actions en décalage avec ce qui est prévu dans le cadre de la convention pluriannuelle signée avec la Ville.

Les actions menées dans le cadre de la Fic se structurent alors autour de 6 « vecteurs » qui font l'objet d'actions distinctes définies à partir de ce que réalisaient déjà les associations impliquées ou d'idées collectées lors de temps de rencontre et de discussion avec les habitants :L'engagement bénévole et l'accès à la vie associative ; La sensibilisation, la formation et la prévention autour de thématiques sociales ; L'accompagnement artistique à la pratique amateur ; L'animation culturelle dans les quartiers ; L'orientation et l'information des jeunes ; Le développement de l'outil numérique comme outil d'innovation sociale.

Ces différents cas de figure illustrent la difficulté à délimiter précisément ce qui est attendu et les aménagements dont le dispositif peut faire l'objet en fonction de l'interprétation qui est faite du cadre donné. Cette ambiguïté tend à créer des effets d'aubaine où le choix des actions intégrées ou non dépend des intérêts de la structure à mettre en avant telle action plutôt qu'une autre à un moment donné (lors de la candidature ; en cours de réalisation, en se confrontant à d'autres acteurs de terrain, des habitants, de nouveaux partenaires financiers… ; lors du bilan…) L'enquête nous a ainsi amené à constater que plusieurs associations avaient revu, en cours de route, les actions qu'elles étaient supposées mener dans le cadre de la Fic.

Une conséquence a enfin été une grande diversité d'interlocuteurs possibles lorsqu'il s'est agi de questionner les personnes qui, au sein de l'association, étaient en charge de la Fic. Cette mission fait en effet parfois partie du panel de dossiers dont le directeur ou la directrice a la charge. Elle bénéficie le plus souvent d'un salarié dédié, à temps plein ou à temps partiel, recruté spécifiquement pour la Fic ou travaillant de longue date dans l'association et ayant revisité ses missions pour l'y intégrer. Dans de plus rares cas, elle est portée par un ou plusieurs administrateurs bénévoles.

b. Le poids variable de la Fic dans les budgets des associations

Enfin, les Fic peuvent se différencier par le poids que représente la dotation financière allouée à l'association porteuse dans son budget global. Pour le secteur concerné des associations de jeunesse et d'éducation populaire, le montant de la subvention Fic – 60 000€ dégressifs sur trois ans, en complément d'un « poste Fonjep » prenant en charge 7 164€ du coût d'un poste par an – est majoritairement salué comme un geste significatif de soutien à la vie associative (bien qu'il soit à mettre en perspective avec le nombre total de Fic soutenues). Plusieurs associations enquêtées ont en effet souligné l'aubaine que représente une telle « arrivée d'argent – qui n'est quand même pas rien dans [ces] structures. »[251] Pour la référente Fic d'une DRJSCS, les sommes allouées dans le cadre des Fic sont « très importantes par rapport [aux] budgets actuels. »[252] Lors d'un atelier sur l'évaluation organisé dans le cadre d'un Carrefour national, un agent d'une DDCS souligne que la subvention Fic équivaut quasiment à l'ensemble de son budget « jeunesse et éducation populaire » pour une année[253]. Parallèlement,

[251] Entretien du 13/03/2018 avec la présidente et la trésorière des CEMEA Alsace à Strasbourg.

[252] Entretien du 19/10/2017 avec Sophie Lavergne, CEPJ à la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine, référente Fic.

[253] Notes d'observation du Carrefour des Fic des 21 et 22 novembre 2017, organisé par le Cnajep et la Mission Initiatives Citoyennes du Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.

le fait que la première vague n'ait labélisé que des associations affiliées à des fédérations reconnues par les pouvoirs publics, bénéficiant déjà, du fait de cette appartenance, de multiples subventions et d'un certain crédit est déploré de manière récurrente par les différents acteurs rencontrés au sein du Cnajep et des associations « labélisées » elles-mêmes.

Derrière ce paradoxe se cache le fait que la subvention Fic n'a effectivement pas eu le même impact dans les associations selon leur situation financière. Même s'il convient de reconnaître qu'un certain nombre d'incertitudes financières pèsent sur les associations de jeunesse et d'éducation populaire en général, y compris lorsqu'elles sont reconnues, certaines se révèlent en effet plus solides que d'autres. Pour certaines fédérations associatives, la première année de la Fic – 30 000 € – a ainsi représenté à peine 0,002 % du budget annuel global (cf. encadré 3.13), tandis que pour d'autres, elle constitue près de 11 % (cf. encadré 3.15). Le premier cas reste toutefois relativement rare et le faible poids de la subvention dans le budget global ne justifie pas qu'il n'y soit accordé aucune attention. Le dispositif Fic a en effet permis le développement d'actions nouvelles qui sortent des injonctions institutionnelles qui contraignent en très grande partie ces budgets conséquents, acquis, bien souvent, dans le cadre de délégations de services publics. Cette subvention tient toutefois une fonction autrement plus structurante pour des associations plus récentes, non affiliées, qui restent néanmoins minoritaires au sein du dispositif (cf. *supra)*. Dans ces cas, la Fic offre une opportunité de développement significative en ce que la subvention a souvent permis un recrutement supplémentaire au sein d'une équipe très réduite (une à quatre personne selon les cas) (cf. encadrés 3.9 et 3.15). Dans d'autres, elle a permis de préserver des emplois menacés par les contraintes budgétaires actuelles (cf. encadré 3.14).

Encadré 3.13. Fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement : des « Criées » pour favoriser l'expression des jeunes

Antenne de la Ligue de l'enseignement à l'échelle du département de Paris, la Ligue Paris revendique plus de 450 associations locales affiliées. Elle intervient dans les écoles auprès de 32 000 élèves par an, bénéficie d'un agrément service civique collectif à travers lequel elle accompagne plus de 200 volontaires et gère, en délégation de service public, 16 centres Paris Anim' dans lesquels elle organise chaque année plus de 300 événements. Au total, plus de 500 salariés travaillent pour la Ligue au quotidien, dont un certain nombre de postes contraints par les obligations gestionnaires et les activités imposées par les marchés publics des centres Paris Anim'.

En 2015, la Ligue Paris a été « labélisée » Fic. Cette aide, relativement négligeable dans le budget global de l'association qui dépasse les 17 millions d'euros, a permis de mettre en place des projets indépendants, que le cadre des marchés publics permettait difficilement de développer. Pour reprendre les termes du délégué général adjoint, elle a permis de réaliser des projets qui étaient « dans les cartons depuis un moment. »

Les actions menées ont alors consisté en l'organisation de Criées citoyennes, soit des ateliers d'expression libre animés par une chargée de mission recrutée spécifiquement dans le cadre de la Fic et appuyée d'un ingénieur du son. En tout, une dizaine d'ateliers ont été animés auprès de femmes étrangères, de personnes en situation de handicap et, surtout, auprès de jeunes d'un centre Paris Anim' situé en QPV. Ils ont abouti à la réalisation d'un livret et d'une exposition photo accompagnée de capsules sonores diffusant des extraits captés lors des ateliers.

La Ligue a organisé les Criées durant la première année et a ensuite considérablement fait évoluer les axes de la Fic vers une web-radio portée par des jeunes. Cette action a toutefois eu du mal à se concrétiser. D'une chargée de mission dédiée, la responsabilité de la Fic s'est progressivement reportée sur une animatrice jeunesse d'un centre Paris Anim' et les actions se sont peu à peu diluées dans les activités générales du centre.

Encadré 3.14. DAAC Guyane : répondre à l'urgence sociale et sanitaire

DAAC fait partie de ces associations qui ont envisagé la « labélisation » Fic de manière globale : elle est présentée explicitement par la directrice comme étant « surtout une recherche de financements » dans un contexte marqué par l'urgence sociale et sanitaire d'une population en précarité extrême, vivant dans des bidonvilles sans accès à l'eau courante, aux soins de santé ni à l'aide sociale. La Fic recouvre alors l'ensemble des activités de médiation sociale menées par l'association auprès de cette population, d'autant que ces interventions se caractérisent par un souci de « mobiliser les gens […] c'est-à-dire qu'ils sont acteurs de leur projet, ils se mobilisent pour faire avancer le projet, qu'ils participent, qu'ils [les] accompagnent quand il y a une réunion publique, etc. »

DAAC justifie ainsi d'exemples de « mobilisation d'habitants » : un groupe de jeunes qui organisent un concert, un groupe d'habitants qui, avec un médiateur, va rencontrer les pouvoirs publics pour faire installer des compteurs d'eau ou participent aux réunions publiques concernant l'aménagement d'un quartier auto-construit en quartier d'habitation « normal » (rue goudronnées, éclairage public…) L'association assure par ailleurs un accompagnement administratif dans l'accès aux droits et services sociaux (AME, demande d'asile, CMU…) qu'elle entend organiser sous forme d'ateliers collectifs d'entraide mutuelle / pair à pair.

La subvention Fic a représenté une manne financière significative pour une association aux financements très réduits. Les communes locales peinent en effet à apporter un soutien financier et ce dernier ne dépasse jamais 3 000€. L'association est financée sur des programmes nationaux d'action sociale (en lien avec l'aide aux migrants par ex., du fait de la dimension transfrontalière de leurs actions) mais ils ne permettent pas de consolider son assise financière. Les 8 médiateurs sociaux de DAAC (appuyés de la directrice et d'une animatrice de projet) bénéficient tous de contrats aidés menacés par la diminution drastique, en 2018, des budgets qui leur sont consacrés.

Travail lors d'une Criée au centre Wangari

Médiatrices du programme Palustop de DAAC Guyane

Encadré 3.15. Anciela : le choix de ne cibler qu'une partie de l'accompagnement

Créée en 2007, l'association Anciela a connu, en 2010-2011, un développement et une redéfinition majeure de ses activités et de sa vocation dont la formulation fait parfaitement écho aux objectifs des Fic. Anciela se présente en effet comme une association qui « suscite, encourage et accompagne les engagements et les initiatives citoyennes en faveur d'une société écologique et solidaire. » En 2018, elle comptait 6 salariées.

Sollicitée par la DDCS du Rhône pour porter une Fic, la question a été débattue au sein de l'association très soucieuse d'éviter toute forme d'ingérence des pouvoirs publics dans ses activités d'accompagnement qu'elle considère comme le cœur de son activité politique. Alors même que les actions de l'association dans son ensemble répondaient en tout point au cadre de référence des Fic, l'équipe d'Anciela a alors fait le choix de candidater en ciblant un projet en émergence : la Maison pour Agir à Vaulx-en-Velin. Consistant à investir un local en pied d'immeuble dans le QPV du Mas du Taureau par des activités visant à faciliter l'initiative citoyenne, solidaire et écologique des habitants du quartier, ce projet faisait en effet l'objet de discussions avec le bailleur social quant à ses conditions logistiques et financières. La subvention Fic a définitivement permis de l'initier.

À l'appui d'une salariée dédiée et d'une équipe de bénévoles croissante, la Maison pour Agir propose alors une programmation d'activités combinant sensibilisation aux enjeux de solidarité et d'écologie et actions concrètes en leur faveur. Ces activités s'organisent sous forme de cycles thématiques (alimentation, déchets, parentalité…) et comportent des ateliers pratiques (par ex. : atelier couture pour faire son doudou soi-même dans le cadre du cycle parentalité, jeu de société sur la pollution de l'air intérieur dans le cadre du cycle pollutions…) et des « form'actions » : des temps plus théoriques pour mettre en action les personnes et faire émerger de nouveaux engagements et de nouvelles initiatives. Les initiatives ainsi imaginées sont ensuite accompagnées par l'équipe d'Anciela dans le cadre de sa Pépinière d'initiatives citoyennes. À titre d'exemple, un groupe d'habitants a ainsi installé un composteur collectif dans le quartier. Suite à une première expérience réussie, l'équipe de la Maison pour Agir organise également un « Festival pour Agir » avec pour objectif de donner envie aux habitants d'agir et de lancer des initiatives grâce à divers ateliers et animations festives.

Festival de la Maison pour Agir organisé par Anciela au Mas du Taureau à Vaulx-en-Velin

La diversité dans les déclinaisons opérationnelles d'un même cadre stratégique, que l'on observe à travers les différents encadrés, est reconnue par les acteurs eux-mêmes qui l'ont constatée lors des Carrefours nationaux et en témoignent en entretien. Elle donne lieu à différents positionnements vis-à-vis du dispositif qui ont, chacun à leur manière, contribué à affaiblir son potentiel transformateur. Nous entreprenons à présent d'en décrire les mécanismes.

2. Le renversement du discours : de la délégation à la prescription

Alors que le dispositif Fic entend remettre en question les pratiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire, celui-ci a été reçu, par un grand nombre d'entre elles, comme la reconnaissance d'un rôle d'ores et déjà moteur sur les questions de citoyenneté. Cette réaction se traduit concrètement à travers l'expression récurrente : « On le fait déjà ! » qui vient contredire le caractère délégataire du dispositif. Par cette position, les associations revendiquent en effet une expérience et une expertise en matière d'initiative citoyenne du fait de leur rattachement à l'éducation populaire d'une part, et aux principes associationnistes d'autre part. Elles réfutent ainsi la mise en cause formulée par le gouvernement et se positionnent, à l'inverse, comme des précurseurs dont les actions sont susceptibles de préempter les solutions proposées par l'État. Ce retournement du discours tend à entraver le renouvellement des pratiques professionnelles et à conforter les logiques actuelles majoritairement marquées par des modes de participation descendants.

2.1. Le refus de la mise en cause

a. La référence aux fondamentaux de l'éducation populaire

Comme l'ont illustré les cas d'associations optant pour une « labélisation globale » (cf. *supra)*, l'idée selon laquelle les actions menées par les associations de jeunesse et d'éducation populaire relèvent déjà du soutien à l'initiative citoyenne est manifeste. Elle se retrouve dans la grande majorité des discours des responsables associatifs enquêtés. Au cours de l'enquête, nombre de coordinateurs Fic ont en effet commencé par dire que la charte et les orientations indiquées dans le cadre des Fic faisaient pleinement écho aux activités et aux objectifs qui étaient ceux de l'association bien avant le lancement du dispositif.

Pour en justifier, ils se réfèrent tout d'abord aux fondamentaux de l'éducation populaire que sont la mise en mouvement des individus, la construction d'un esprit critique et d'une capacité

à agir sur son environnement pour le transformer et l'améliorer, ou encore l'exigence participative et démocratique dans une logique d'action collective.

Les responsables de la Fic de la MJC de Martigues sont très explicites à ce sujet. L'une d'elles affirme en effet, avec l'approbation manifeste de sa collègue :

> « Pour moi, fabrique d'initiative citoyenne, c'est la définition de l'éducation populaire. Et donc comme on est une association, comme d'autres, d'éducation populaire, c'est la base de notre travail en fait. C'est nos missions, c'est ce qu'on devrait faire. […]
>
> Q : Et du coup comment vous définiriez l'initiative citoyenne ?
>
> Ben on t'a dit, c'est de l'éducation populaire ! […] Pour moi c'est remettre entre les mains des citoyens la possibilité d'agir dans la société et de trouver sa place dans la société […], de pouvoir y agir. Et je trouve que c'est exactement ce qu'on fait nous et je nous en félicite […] On va employer les gros mots, c'est une éducation politique, l'éducation populaire. Politique au sens noble du terme, c'est-à-dire de l'action inscrite dans le collectif, par et pour le collectif. Par et pour le peuple. C'est l'émancipation de la pensée. »[254]

Pour le délégué général adjoint des Francas, « » Fic et éduc pop sont des synonymes. »[255]

L'assimilation entre initiative citoyenne et éducation populaire conduit alors les responsables de lieux qui se revendiquent de la dernière (MJC, centre social, maison de quartier…) à s'approprier par définition le « label » Fic en se référant avant toute chose au « projet associatif », soit un document écrit, exposant davantage les principes et les objectifs de l'association que la réalité de ses pratiques. Le directeur du centre social Cyprès explique ainsi :

> « Parmi ce que nous faisions, nous répondions à l'ensemble des choses. C'est-à-dire participation des habitants, comme l'ensemble des centres sociaux, et plus particulièrement en zone rurale. […] Tout ce qui se faisait par le centre social correspondait à ce qu'était une Fic, d'accord ? Sur l'ensemble des choses. Notre objet social rejoignait exactement ce que la Fic souhaite : participation des habitants, invitation à la citoyenneté, enfin bon, toutes ces choses-là. »

La responsable Fic de la MJC La Fabrique de Tourcoing indique également que :

> « l'ancien directeur de la structure a tout simplement regardé l'appel à projet et s'est tout simplement dit que les attendus de la Fic sont la base de notre projet éducatif et les valeurs sur lesquelles les MJC sont fondées. Donc on va répondre comme quoi nous c'est

[254] Entretien du 23/03/2018 avec la chargée de projet et la coordinatrice culturelle de la MJC de Martigues.

[255] Notes d'observation de la réunion du groupe-projet Fic du 31/01/2018, organisée par le Cnajep.

notre quotidien de mettre en place des actions en lien avec la citoyenneté, les habitants, la prise d'initiatives publiques… C'est juste une réponse à des actions qu'on menait déjà. »[256]

L'argumentaire se fonde alors surtout sur les intentions formulées par l'association que sur la réalité de ses actions.

b. La référence à l'associationnisme

Une seconde interprétation du cadre de référence des Fic tend, quant à lui, à assimiler l'initiative citoyenne aux logiques associationnistes et à la création d'associations indépendantes, comme l'illustre la définition de l'initiative citoyenne donnée par la référente Fic des Francas Bourgogne-France-Comté :

> « Nous ce qui nous a questionné, c'est que pour nous, les associations sont des espaces d'initiative citoyenne. Une association, ça veut dire que des individus, à un moment, vont se retrouver autour d'un projet. Et donc à un moment, moi ça me questionne un peu. Est-ce que ça veut dire…Est-ce qu'il peut y avoir de l'initiative citoyenne en dehors des associations ? Surement… Mais comment ? Je ne sais pas… »

Les structures qui apportent un soutien technique ou matériel à ces dynamiques associatives estiment alors également s'inscrire d'emblée dans le cadre de référence des Fic qu'elles peinent à distinguer des activités habituelles :

> « Si on a été labélisés, c'est par rapport aux actions qu'on menait déjà, le fait d'accompagner des porteurs de projets associatifs, d'être PAVA, d'être CRIB, enfin tout ce qui se passe autour de la vie associative, c'est vraiment ça qui a motivé la DDCS à nous solliciter pour porter ce label-là. »[257]

> « Ce qui peut, peut-être, changer par rapport à d'autres fabriques, c'est que notre boulot de base, c'est déjà l'accompagnement des initiatives d'habitants parce qu'on est Maison des associations. »[258]

> « Sachant que nous, dans nos activités, on avait quand même des choses pas non plus hyper éloignées, c'est-à-dire que par rapport à ce que tu vas voir dans d'autres fabriques, nous on le fait déjà dans d'autres services de la FOL […]. Pour te donner un exemple, j'ai une collègue qui accompagne les associations sur leur création, sur les statuts, sur la question

[256] Entretien du 07/02/2018 avec la responsable secteur adultes et programmation culturelle de la MJC La Fabrique de Tourcoing.

[257] Entretien du 05/02/2018 avec l'animatrice du RCIS (Réseau Club d'Initiatives Solidaires) à Pau.

[258] Entretien du 30/01/2018 avec le chargé de projet du CABV (Centre Associatif Boris Vian) à Vénissieux.

de l'emploi associatif etc. J'ai une autre collègue qui est sur l'accompagnement des services civiques ; une autre sur la mobilité internationale, SVE etc. »[259]

La Fic leur permet alors de toucher de nouveaux publics, et notamment de mettre l'accent sur les habitants des quartiers populaires en matière de participation et d'initiative citoyenne. Pour la FOL de l'Indre, « il y avait l'idée, avec la Fabrique, de remettre un pied dans les quartiers. » L'animatrice du RCIS estime que « ça existe déjà, l'information et la formation des bénévoles, mais les publics des quartiers, on n'arrive pas à les toucher sur ces temps-là. » Or « ce que ça a permis la Fic, c'est plutôt d'aller davantage sur le terrain » et donc, de toucher ces catégories de population puisqu'ils sont le seul espace de soutien à la vie associative situé dans un quartier populaire parmi les six structures du réseau de Pau.

La Fic a en outre permis d'élargir le champ d'intervention de ces structures pour intégrer l'évolution des pratiques militantes et notamment la tendance à la « désaffiliation » (Ion, 2012) ou l'intégration de nouvelles préoccupations (l'écologie, la dimension économique des projets…) Le chargé de mission du CABV indique ainsi que » le virage, il s'est vraiment fait sur les questions de développement durable et sur le fait qu'on travaille aussi avec des habitants non constitués ou non en voie de se constituer en association » et que « c'est clairement la Fic qui a donné l'impulsion dans ce sens-là. »[260] La chargée de mission de la FOL de l'Indre précise bien que, si le soutien à la vie associative entrait pleinement dans le cadre de référence des Fic, « la volonté ici, à la FOL, ce n'était pas d'utiliser ces financements pour renforcer des actions qu'on faisait déjà mais plutôt pour expérimenter des nouvelles choses. »[261] Or s'ils sont « bien repérés par les associations », ils n'ont « pas idée de qu'est-ce que font les citoyens qui ne sont pas en asso » et leurs actions se sont donc tournées vers ces derniers avec un objectif de mise en réseau.

c. La Fic comme outil de reformulation et de réhabilitation de l'existant

Les actions répondant aux objectifs d'une éducation populaire ou soutenant le développement de la vie associative apparaissent alors comme ayant inspiré, voire préempté, l'orientation donnée aux Fic. Cette lecture du dispositif conduit les responsables associatifs à dénier aux Fic leur caractère délégataire et à davantage l'envisager dans une logique de prescription. Les Fic apparaissent en effet comme une reformulation des actions déjà menées

[259] Entretien du 06/02/2018 avec la chargée de mission Fic de la FOL de l'Indre.

[260] Entretien du 30/01/2018 avec le chargé de projet du CABV (Centre Associatif Boris Vian) à Vénissieux.

[261] Entretien du 06/02/2018 avec la chargée de mission Fic de la FOL de l'Indre.

par les associations de jeunesse et d'éducation populaire qui traduit une reconnaissance de la manière singulière dont celles-ci contribuent à faire vivre la participation citoyenne et démocratique. Les salariées de la MJC de Martigues expliquent par exemple :

> « On ne s'est pas dit : « Ah bah tiens super, faisons de l'initiative citoyenne. » On n'a pas été missionné pour faire de l'initiative citoyenne par l'État, c'est juste une reconnaissance d'un travail qu'on mène déjà. »[262]

Revendiquant le fait d'être « Fic depuis bien avant le label », la coordinatrice Fic de la MJC d'Elbeuf s'interroge par exemple sur la plus-value de l'espace créé spécifiquement dans le cadre des Fic et qui consiste davantage en une réorganisation, un regroupement d'activités qui existaient déjà précédemment. Pour elle, il a davantage « légitimé, officialisé quelque chose qu'[ils] faisai[en]t déjà à la MJC. »[263]

Le vocable « fabrique d'initiatives citoyenne », ou même « initiative citoyenne » tout court, joue alors un rôle essentiellement discursif. Il devient un moyen de reformuler les projets associatifs déjà existants ou de verbaliser des pratiques que les équipes des associations déployaient sans parvenir ni même chercher à les mettre particulièrement en valeur. À l'heure où ces dernières se questionnent sur l'écho qu'ont les principes associationnistes et d'éducation population auprès du grand public et des institutions, l'usage d'un nouveau vocable traduit une volonté de revaloriser ces dynamiques.

Les salariées de la MJC de Martigues expliquent en effet qu'elles ont « utilisé « fabrique d'initiative citoyenne » parce que c'était plus clair pour beaucoup de gens que « éducation populaire » qui a perdu beaucoup de sens au fil du temps. »[264] Elles n'ont toutefois apposé le logo que sur les dossiers de subventions car il ne leur « plaisait pas beaucoup ni dans la façon dont il a été élaboré, ni dans les couleurs qu'il véhicule. » Elles n'aiment pas l'association de couleurs bleu / blanc / rouge ni le visuel qui renvoie, d'après elles, aux francs-maçons. Elles le trouvent « vieillot ». À l'inverse, l'usage du nom « fabriques d'initiatives citoyennes » aide à « dépoussiérer l'image de l'éducation populaire. » Lors d'une réunion du groupe-projet Fic, le délégué général adjoint des Francas propose de réinvestir le terme « fabrique d'initiative citoyenne » pour repenser la campagne de communication « 100 % éduc pop », lancée en 2011 par le Cnajep, et dont le but est de promouvoir l'éducation populaire, faire connaître ses actions et ses valeurs. Il indique voir dans les Fic « une opportunité de renouvellement » qui passerait

[262] Entretien du 23/03/2018 avec la chargée de projet et la coordinatrice culturelle de la MJC de Martigues.

[263] Entretien du 08/02/2018 avec la coordinatrice de la Fabrique à déclics de la MJC d'Elbeuf.

[264] Entretien du 23/03/2018 avec la chargée de projet et la coordinatrice culturelle de la MJC de Martigues.

par un nouveau slogan : « Nous sommes tous des Fic. »[265] Enfin, cette fonction de reformulation favorisant la poursuite davantage que la transformation des pratiques existantes se retrouve au sein des CEMEA Alsace dont les administratrices affirment qu'« en répondant [à l'appel à projets], on se rend compte qu'on accompagne déjà pas mal d'initiatives mais qu'on en a assez peu conscience en interne et qu'on le valorise pas du tout en externe. Et du coup, c'est l'occasion de le faire, et de formaliser un peu et nos compétences, et ce qu'on fait. »[266]

Cette interprétation et cet usage des Fic laissent entendre qu'il n'y a rien de résolument et tangiblement nouveau dans le cadre de référence proposé aux associations « labélisées » : il exprime différemment des principes et des actions qui sont déjà en place et n'ont pas vocation à être modifiées, mais à s'inscrire dans un nouvel imaginaire.

Associé au caractère non coercitif d'une mesure qui laisse les associations libres de définir le contenu de leurs actions, cette fonction de réhabilitation a conduit une grande partie des associations soutenues à poursuivre et renforcer les actions qu'elles menaient déjà y compris lorsque celles-ci s'éloignaient des orientations données aux Fic par leurs concepteurs.

2.2. Les errements d'une mesure non coercitive

a. La poursuite d'activités socioculturelles

Reconnues dans leur vocation participative et citoyenne, les associations « labélisées » Fic ont alors pleine légitimité pour poursuivre les actions qui relèvent, selon elles, de la citoyenneté, bien que celles-ci ne fassent pas nécessairement écho à la volonté de soutenir les dynamiques ascendantes et le développement de projets autonomes par les citoyens. Parmi les actions développées par les Fic, on voit ainsi se développer de nouveaux services d'aide sociale et solidaire, des activités socioculturelles, périscolaires ou des actions de sensibilisation aux questions de société (égalité femmes-hommes, laïcité…) conçues et rendues opérationnelles par les équipes des associations en question. S'il serait fastidieux d'en citer tous les exemples – cet état de fait étant fréquent parmi les associations enquêtées, pour au moins une partie de leurs actions – les cas de l'association Familles rurales Moyon-Tessy (cf. encadré 3.11) ou du centre socioculturel Maurice Noguès (cf. encadré 3.6) peuvent venir l'illustrer. Dans le premier cas, la Fic a consisté en la mise en place d'un nouveau service de co-voiturage, d'un « accueil

[265] Notes d'observation de la réunion du groupe-projet Fic du 31/01/2018, organisée par le Cnajep.

[266] Entretien du 13/03/2018 avec la présidente et la trésorière des CEMEA Alsace à Strasbourg.

espace jeux » avec des animations en matinée pour les parents et les enfants. L'association intègre aussi à la Fic le projet d'ouvrir un accueil de loisirs pour adolescents et la déclinaison locale de l'expérimentation nationale « Promeneurs du net » visant à faire de la prévention auprès des jeunes *via* les réseaux sociaux. Si la Fic du centre Maurice Noguès intègre le FPH (Fonds de participation des habitants) dont le but est de soutenir financièrement des actions ponctuelles portées par des habitants des quartiers populaires, les diverses présentations de la Fic auxquelles nous avons pu assister mettent plus particulièrement l'accent sur le volet « égalité femmes-hommes » et le traiteur solidaire qui représentent une place plus significative dans les actions effectivement menées. Or, ces dernières consistent en des actions de sensibilisation des scolaires et en un dispositif visant l'insertion professionnelle de femmes du quartier, sans que ces derniers n'aient participé à la définition initiale des activités menées.

Si ces écarts observés avec la lettre des Fic peuvent être mis sur le compte du caractère polysémique voire nébuleux du terme « initiative citoyenne », certaines précisions apportées par les responsables des associations en question montrent qu'ils ont conscience des attendus des Fic en termes d'accompagnement de projets autonomes. Le choix de ne pas s'y conformer en développant une approche nouvelle mais en poursuivant les actions existantes est alors délibéré. Le directeur du centre Maurice Noguès indique en effet ne pas comprendre pourquoi la Fic a été « affichée comme ça auprès des habitants » par sa prédécesseure car « ça laisse penser que les habitants peuvent venir avec n'importe quelle idée et qu'on va les accompagner alors que ce n'est pas le cas. »[267] La directrice de l'association Familles rurales Moyon-Tessy explique également :

> « Les gens nous voient comme un centre d'animation etc. Après est-ce qu'ils nous identifient comme potentiellement pouvant les accompagner etc. ? Je ne sais pas si c'est encore bien le cas, en fait, ça va dépendre des projets. […] On va être plus sur de l'animation, sur du loisir quoi. On a une jeune qui nous a sollicités parce qu'elle est partie trois mois en Asie pour faire des photos de femmes, elle a une bourse pour partir, et elle nous a sollicités pour valoriser son projet, faire une expo etc. Évidemment on a tout de suite répondu, mais c'est des choses qui sont très ponctuelles. »[268]

Les objectifs initiaux des Fic, tout autant que les écarts avec les choix opérationnels qu'ils ont fait, sont donc conscientisés par ces acteurs qui s'appuient sur la souplesse du dispositif pour faire valoir leur propre interprétation.

[267] Entretien du 21/12/2016 avec le directeur et la coordinatrice Fic du centre socioculturel Maurice Noguès à Paris 14ème

[268] Entretien du 05/02/2018 avec la directrice de l'association Familles rurales Moyon-Tessy.

b. La participation à la marge

Il serait toutefois réducteur d'affirmer que les actions déployées par les Fic s'inscrivent uniquement dans de strictes logiques de consommation. Un grand nombre d'associations manifeste le souci de « faire participer » les adhérents, les habitants, les bénévoles… en conformité avec l'« impératif délibératif » et les principes « descendants » de la démocratie participative instituée qui ont eu tendance à phagocyter, depuis les années 2000, les définitions de la participation (Blondiaux, Sintomer, 2002 ; Blondiaux, 2008 ; Blondiaux, Fourniau, 2011). C'est alors une participation encadrée et limitée que les Fic proposent, en décalage avec l'accent que le dispositif met sur l'autonomie et le caractère ascendant des initiatives. À l'instar de ce que l'on peut observer en matière de démocratie participative institutionnelle, le pouvoir décisionnaire y est réduit voire inexistant. Il n'est, en général, tout simplement pas l'enjeu central de la demande de participation.

Trois traductions de l'ambition participative des Fic illustrent ce constat. La première consiste en le fait de porter la focale sur l'expression comme l'a fait la fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement avec ses « Criées citoyennes » (cf. encadré 3.13). La mise en œuvre de la Fic a en effet essentiellement consisté en l'organisation d'ateliers d'expression libre, sur l'actualité, les enjeux de société, les attentats de 2015… animés par une chargée de mission et un ingénieur du son à l'appui de méthodes créatives comme le photolangage. En tout, une dizaine d'ateliers ont été animés auprès de femmes étrangères, de personnes en situation de handicap et, surtout, auprès de jeunes d'un centre Paris Anim' situé en QPV. Ils ont abouti à la réalisation d'un livret et d'une exposition photo accompagnée de capsules sonores diffusant des extraits captés lors des ateliers. Pour la chargée de mission Fic, « l'idée c'était d'imaginer un dispositif qui permettent à toutes les personnes de s'exprimer et d'avoir l'impression qu'ils ont participé à quelque chose de commun, ensemble. »[269] L'évolution envisagée pour les deuxième et troisième années de la Fic était également axée sur l'expression des jeunes. Elle consistait en la création d'un média dont les contenus auraient été élaborés par ces derniers et envisagé comme une « plateforme d'expression. »

D'autres associations entreprennent de mettre davantage l'accent sur l'impératif du *faire* qui caractérise l'évolution des pratiques démocratiques et les modes actuels d'expression de la citoyenneté politique. Elles vont ainsi proposer des activités collaboratives ou s'inscrivant dans

[269] Entretien du 02/11/2016 avec la chargée de mission participation citoyenne de la Ligue de l'enseignement Paris.

la tendance *do-it-yourself*[270], mais dont l'objet et la forme ont été préalablement définis par le centre. La participation consiste alors en une contribution opérationnelle des habitants et une contrepartie apportée aux services dont ils bénéficient grâce à la dynamique impulsée par le centre. Le CABV a par exemple organisé, dans le cadre des Fic, des ateliers bricolage à partir de matériaux récupérés pour construire des jardinières ou un lombricomposteur, des ateliers semis en lien avec des jardins partagés de la ville ou encore un troc de plantes et de graines. À l'instar de la Maison de quartier Jean Yole dont le directeur a décidé de mettre en place une outithèque, le chargé de projet du CABV a fait découvrir aux habitants une association qui porte une bricothèque mais aussi des ateliers de réparation d'objets ou des jardins collectifs afin qu'ils s'y impliquent. L'objectif ici est de « développer les réciprocités, l'engagement des personnes dans des trucs qui servent à d'autres, à eux et à d'autres. »[271] L'implication et la participation des habitants n'est pas absente mais elle se fait dans le cadre d'activités dont l'orientation et l'impulsion ont été données par le chargé de projet du CABV sur la base du diagnostic qu'il fait, par lui-même, des besoins du territoire[272]. De même, le directeur de la Maison de quartier considère l'outithèque comme un des projets « qui répondent à des besoins du quartier » et ce, bien que l'idée lui soit venue suite à des échanges qu'il a eus, seul, avec un conférencier.

Enfin, la troisième traduction de l'ambition participative consiste en la mise en place d'espaces favorisant l'engagement bénévole dans les activités du centre et la consultation des usagers en vue d'améliorer ces dernières. Les cadres de participation sont ainsi prédéterminés en vue de servir des objectifs définis par l'équipe du centre, sans que les participants n'aient la main sur les orientations stratégiques. C'est dans cette optique que la directrice de Familles rurales Moyon-Tessy intègre dans les Fic les cours de zumba et de couture : les professeurs ont en effet été embauchés suite à la demande d'usagers qui souhaitaient suivre ce type de cours. Le cas du centre social Cyprès est également révélateur : comme nous l'avons montré précédemment, son directeur revendique vivement l'adéquation entre l'objet social du centre et le cadre de référence des Fic, mentionnant à cet égard les enjeux de « participation des habitants, invitation à la citoyenneté, enfin bon, toutes ces choses-là »[273] que font, d'après lui, tous les

[270] En français : fais-le toi-même. Il s'agit d'un mouvement consistant à promouvoir la conception, création et réparation d'objets ou de produits par soi-même, façon artisanale, en contournant les processus de fabrication industrielle.

[271] Entretien du 30/01/2018 avec le chargé de projet au CABV (Centre associatif Boris Vian) à Vénissieux.

[272] Pour justifier le choix de la thématique du développement durable, il mentionne par exemple l'existence préalable d'associations locales qui gravitent dans ce champ-là, avec qui il a discuté et qui ont donné l'opportunité de « se lancer à plus grande échelle sur cette thématique-là »

[273] Cf. *supra*.

centres sociaux. Lorsque l'on entre avec lui dans le détail des actions, on observe que la participation et la citoyenneté s'incarnent dans des activités préalablement définies par les équipes du centre. Il évoque par exemple les TAP (temps d'activité périscolaire) qui mobilisent une quinzaine de bénévoles qui partagent leur savoir-faire et leur savoir-être avec les enfants dans un cadre horaire, logistique et pédagogique décidé par le centre et par l'école suite à une directive ministérielle et dans le cadre d'un marché public. Il mentionne les discussions animées par la directrice de l'école à l'appui des « P'tits citoyens », un magazine publié par la fédération Léo Lagrange pour aborder avec les enfants des sujets d'actualité et de société (par exemple, la question des migrants). Il permet aux enfants de s'exprimer sur ces sujets et aux adultes de les y sensibiliser. Le directeur du centre social Cyprès intègre enfin aux actions de la Fic, le comité d'usagers permettant aux bénévoles et aux publics adultes de donner leur avis, deux fois par an, sur les activités du centre, dans le cadre d'une réunion animée par le directeur et par l'équipe qui prend en main, par la suite, les évolutions et aménagements proposés.

Les dynamiques participatives mises en place, si elles ne sont pas complètement inexistantes, ne viennent donc pas renouveler en profondeur la manière de penser la participation citoyenne dans les associations de jeunesse et d'éducation populaire comme entendait le faire le dispositif Fic. Elles s'inscrivent dans la continuité des actions développées pour renforcer la délibération, la consultation et la co-construction dans des associations dont les décisions stratégiques et opérationnelles restent entre les mains d'un petit groupe de personnes, administrateurs et/ou salariés selon les cas. Elles viennent essentiellement nourrir les activités de l'association et non permettre le développement d'initiatives potentiellement indépendantes.

c. La priorisation des dynamiques partenariales

La souplesse du dispositif a par ailleurs permis aux associations d'opérer une sélection dans les orientations qu'elles décident ou non de concrétiser. Certaines font alors le choix de prioriser la mutualisation et la mise en réseau d'acteurs locaux. Si des cas comme celui de l'Atelier Mobilité Léo Lagrange (cf. encadré 3.5) ou l'association UnVsti (cf. encadré 3.1) montre que cette attention portée à la dynamique partenariale peut être mise au service de l'accompagnement de projets, elle se fait aussi, dans d'autres cas, au détriment d'un renouvellement en profondeur des pratiques des associations en matière de citoyenneté. La dynamique partenariale devient en effet un objectif en soi. Elle permet, à elle seule, de justifier de l'adéquation des actions de l'association avec les orientations des Fic dans la mesure où la Charte d'engagement préconise que « la fabrique doit impulser et animer une dynamique

partenariale innovante et coordonnée. Elle doit ainsi développer une action volontariste pour se rapprocher des différents acteurs investis sur le territoire »[274] et mentionne, de diverses manières, la « mutualisation des ressources » (cf. *supra)*. Les associations s'appuient alors sur ces dispositions pour rendre compte du respect de leurs obligations.

Cette tendance est illustrée, par exemple, par le cas de la MJC de Tourcoing. Considérant que les attendus de la Fic comme son « quotidien », la « base [du] projet éducatif » de la MJC, la référente Fic a axé la mise en opérationnalité du « label » sur la création d'un espace de travail collectif entre les différentes structures de la ville sur les questions de citoyenneté. Cette logique a abouti à des projets communs conçus par les professionnels de ces différentes structures et consistant en des ateliers permettant aux tout-petits (enfants de 3 ans et moins) de réfléchir et philosopher autour de l'égalité, la différence, la migration… Ils ont organisé des formations d'animateurs sur le public adolescent et la laïcité ainsi que divers événements de promotion des valeurs citoyennes et républicaine (un grand festival avec des concerts, spectacles, déambulations dans la rue… à l'occasion de la commémoration des attentats de 2015 réitéré en novembre 2017 avec des temps d'échanges et de débat ; des « vœux citoyens » festifs et conviviaux en janvier 2017…) Si le volet événementiel a été porté avec un souci d'implication des habitants ou des adhérents des structures membres du collectif, l'idée de la Fic reste avant tout de « créer une fédération de professionnels et qu'on ne soit plus tout seuls à défendre nos projets mais qu'on soit deux ou trois structures présentes, ou les huit quand c'est possible, pour défendre nos projets. »[275] L'énergie est mise sur l'animation de ce collectif davantage que sur le renouvellement de la définition de la participation citoyenne.

De même, la Fic portée par la MJC d'Onet-le-Château s'est construite, dès les premiers temps et sur demande des services de l'État, dans un esprit de collaboration et de mutualisation avec deux autres associations du territoire. Cette condition étant posée par la DDCS, elle s'est avérée déterminante dans l'obtention de la subvention et a contraint les trois associations à construire, ensemble, un projet correspondant à leurs attentes, visions et activités respectives. Ce travail de près d'un an a abouti à l'identification de six vecteurs d'actions très larges, où chacun pouvait faire des propositions en fonction de ses propres activités, majoritairement éloignées de l'accompagnement de projet. On trouve ainsi, parmi les actions proposées, des

[274] Cf. Charte d'engagement des Fabriques d'initiatives citoyennes, consultable dans le dossier de presse « Fabriques d'initiatives citoyennes », Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports et Cnajep, novembre 2015, p. 7.

[275] Entretien du 07/02/2018 avec la responsable secteur adultes et programmation culturelle à la MJC La Fabrique de Tourcoing.

stages de prévention et de sensibilisation aux problèmes d'addiction, l'accompagnement des pratiques musicales ou la création d'un Bureau d'information jeunesse sur le territoire. L'accent reste toutefois mis sur la dynamique partenariale puisqu'une progression dans l'expérimentation est envisagée et que la première phase consiste en le fait de « mobiliser, fédérer des acteurs autour de la question de la citoyenneté, de l'initiative citoyenne, avec des objectifs tels que avoir une définition commune de ce qu'était l'initiative et faire un repérage chez les différents acteurs de ce qui était déjà fait, ce qu'ils souhaitaient faire, les difficultés qu'ils avaient pour le mettre en place etc. »[276] C'est en outre cette dynamique qui est mise en avant comme critère d'évaluation de l'intérêt de la Fic par le coordinateur. À l'inverse, le fait qu'il estime à 90 % la proportion d'actions initiées par l'équipe de la MJC et ses partenaires, et non par les habitants eux-mêmes, ne semble pas constituer un critère pris en compte dans l'analyse de la réussite du dispositif.

d. L'accompagnement de projets entre ambiguïté et continuité

Pour être tout à fait exhaustif dans l'analyse des actions générées par le dispositif Fic, il convient enfin de signaler que certaines associations se saisissent pleinement de ce dernier pour soutenir effectivement des dynamiques ascendantes, et que cela répond, dans certains cas, à une volonté de repenser leurs actions. La directrice de la MJC Lodevois-Larzac indique ainsi que, si la Fic a permis de développer autrement des actions qu'elle menait déjà (actions solidaires, intergénérationnelles, lutte contre les discriminations…), elle a ensuite permis de

> « répondre à des demandes d'accompagnement de projet, une fois que la Fic a été connue, parce qu'on a fait de la communication, on a mis en place des cafés-fabriques tous les 2èmes samedis du mois. On a ouvert un local spécialement dédié à la Fabrique. Au cours de manifestations locales, on a tenu un stand et on a fait connaître la Fabrique. Et grâce à ça, on a pu avoir des associations ou des personnes qui se sont approchées de nous pour nous demander d'accompagner leurs projets. […] La Fic a permis déjà aux personnes de venir vers nous et de pouvoir proposer un projet, ce qu'elles n'auraient pas pu faire s'il n'y avait pas eu la Fabrique d'initiatives citoyennes. Moi ce que j'ai proposé, c'est un accompagnement à la démarche, déjà, notre expérience de la démarche de projet. Et puis un lieu où les porteurs d'initiatives pouvaient se réunir. »[277]

[276] Entretien du 07/02/2018 avec le coordinateur de la MJC d'Onet-le-Château.

[277] Entretien du 13/02/2018 avec la directrice de la MJC Lodevois-Larzac à Lodève.

La Fic est alors venue donner à la MJC une nouvelle vocation : celle de « recevoir les porteurs de projets qui veulent proposer une initiative » et a vu des actions initiées par des habitants se mettre en place : des ateliers d'échange de savoirs notamment informatiques, des sorties intergénérationnelles, une séance de lecture à trois voix… La différence avec les actions du centre Cyprès, Maurice Noguès, Familles rurales Moyon-Tessy ou d'autres, n'est alors pas tant dans la nature des activités mises en place que dans leur origine, dans l'identification de qui est à l'initiative de ces actions et qui a la main sur la définition de leurs objectifs et de leurs modalités opérationnelles.

La difficulté à faire la part des choses en la matière est toutefois manifeste et parmi les initiatives citoyennes évoquées par la directrice de la MJC Lodevois-Larzac, on trouve également des actions initiées par la MJC à la demande de partenaires associatifs ou institutionnels telles que la participation des jeunes à des cérémonies commémoratives ou à une campagne de sensibilisation à la propreté de la ville pour laquelle ils ont réalisé des dessins dans le cadre d'un atelier BD et à la demande de la Ville.

En outre, les exemples d'associations s'étant saisi des Fic pour mettre en place des démarches d'accompagnement de projets restent quasi-exclusivement restreints aux associations qui le faisaient déjà auparavant dans le cadre du soutien à la vie associative (à l'instar de la FOL de l'Indre, du RCIS ou du CABV) ou parce qu'elles définissaient déjà ainsi leur rôle et leur projet associatif (à l'image d'EISE ou d'Anciela qui avaient créé une Pépinière d'initiatives avant même l'existence du dispositif Fic). Dans ces cas, les Fic ont donc davantage consisté en un soutien à ce type de dynamiques permettant leur développement qu'à une transformation des pratiques professionnelles.

Ces différents exemples montrent comment les associations de jeunesse et d'éducation populaire ont investi la marge de manœuvre qui leur était laissée par un dispositif souple et non contraignant pour refuser la mise en cause formulée par les pouvoirs publics et réinterpréter les orientations données par les Fic sur la base des actions qu'elles menaient déjà. Ces cas illustrent la mesure dans laquelle le gouvernement des conduites dépend de l'appropriation qui en est faite par ses opérateurs : lorsqu'elles inversent la logique délégataire et lui donne un caractère prescriptif, affirmant qu'elles « font déjà » ce qui est demandé, elles ont alors la liberté et la légitimité de poursuivre leurs activités en l'état, sans chercher à les transformer en profondeur. Cette attitude est renforcée par un certain nombre de positionnements critiques à l'égard du

dispositif jugé inopérant, voire utopique, et progressivement délaissé par ses concepteurs eux-mêmes.

3. Les positionnements critiques

Si la reconnaissance par l'État du rôle joué par les associations de jeunesse et d'éducation populaire en matière de citoyenneté est globalement saluée par les associations ayant bénéficié du dispositif, cela ne va pas sans prises de position critiques vis-à-vis d'un dispositif jugé inconsistant. L'émulation, que la création d'un label est supposée créer aussi bien auprès des habitants que des autres acteurs locaux, leur apparait d'autant plus compliquée à générer qu'aucun horizon financier pérenne n'est envisagé et que le Ministère semble rapidement se désintéresser d'un dispositif qu'il a lui-même créé. L'émergence d'initiatives autonomes relève, pour d'autres, de l'utopie. On assiste alors à l'apparition de controverses sur les termes du gouvernement de la participation à l'œuvre, qui contreviennent à la capacité du dispositif de produire des effets à long terme.

3.1. Un pseudo-label inopérant

a. La question de l'émergence

Comme nous l'avons vu précédemment, les Fabriques d'initiatives citoyennes ne constituent pas un label à proprement parler (cf. *supra)*. La transformation de la mesure en dispositif ne s'accompagne en effet pas d'une ingénierie technique et administrative permettant un soutien de long-terme et une évaluation régulière garantissant la qualité des actions menées et des résultats obtenus. Elle s'en donne toutefois les apparences avec la création d'un logo, d'une charte graphique, d'une charte d'engagement et d'espaces favorisant l'échange de pratiques et la diffusion d'informations. À l'instar d'un label, ces éléments ont vocation à aider les associations à être identifiées comme des lieux où il est possible d'être soutenu, conseillé, orienté lorsque l'on a une idée d'action qui contribue à améliorer les conditions de vie ou dynamiser le territoire. Le pari consiste ici à penser que, parce de tels lieux-ressource existent, les citoyens réaliseront qu'il est possible d'agir par soi-même, que l'initiative autonome est souhaitable, valorisable, et entreprendront alors de passer à l'action.

Ce postulat est explicitement remis en question par une partie des associations qui sont supposées le démontrer. Elles expriment en effet un certain scepticisme devant une dynamique

qu'elles jugent, *a minima*, difficile à générer dans les faits, et *a maxima*, complètement utopique. Pour formuler cette critique, elles mettent en avant leur expérience de terrain, usant alors d'arguments d'autorité et exploitant leur connaissance des habitants, du territoire et de la « culture » locale. Ces considérations les poussent à s'écarter de la lettre des Fic considérant que le public visé ou le contexte territorial n'est pas particulièrement favorable à l'initiative citoyenne. Face aux critiques du chargé de mission du Cnajep qui déplore le caractère « descendant » des actions menées par l'une des Fic du réseau des Francas, son délégué général adjoint rétorque par exemple que « c'est utopique de penser que des enfants de cinq ans vont proposer une initiative » et adopte, de ce fait, une définition de l'initiative citoyenne qui la limite à « transformer les relations dans le village. »[278]

Faire émerger des idées d'actions et des envies d'agir chez les habitants – qui constituent un prérequis indispensable à la mise en place d'un accompagnement – est alors une mission complexe, qui prend du temps et nécessite de commencer par d'autres types d'action ou en s'adressant à des personnes déjà engagées, ce qui tend à éloigner la Fic de l'enjeu de toucher des publics dits « éloignés » de la participation. Le positionnement du coordinateur de la Fic de la MJC d'Onet-le-Château illustre ce cas de figure :

> « Q : Est-ce que sur tous les axes, on retrouve cet équilibre entre propositions d'habitants et projets initiés par vous ?
>
> Alors aujourd'hui, non. […] On va dire que sur la première phase, ça a été 90 % d'actions initiées [par nous]. Après nous, notre façon de voir la Fabrique, ça n'a pas été seulement de dire : « On accompagne des initiatives citoyennes apportées sur un plateau par des habitants » parce que ça, en fait, ce n'est pas possible. Je ne sais pas s'il y en a qui y arrive, c'est très bien, mais moi, la seule façon d'y arriver, ça a été dans un premier temps, en direction directe des adhérents des structures partenaires plutôt. Qui sont aussi des habitants, mais qui sont des publics qu'on a déjà sensibilisés, mobilisés, qui connaissent les différentes structures et sur lesquels on peut travailler pour éventuellement donner la possibilité d'exprimer des envies, des idées et aller jusqu'à l'initiative. Ici en tout cas, sur le territoire, il n'y a pas des dizaines d'habitants qui cherchent à venir nous voir avec une idée pour qu'on les accompagne pour la mettre en place. Il n'y a pas cette culture-là. »[279]

[278] Notes d'observation de la réunion du groupe-projet Fic du 31/01/2018, organisée par le Cnajep.

[279] Entretien du 07/02/2018 avec le coordinateur de la MJC d'Onet-le-Château.

De même, la directrice de l'association DAAC, basée en Guyane, exprime un fort scepticisme face à la notion d'initiative citoyenne et son application auprès de la population guyanaise affirmant que :

> « Avec tous ces gens, parler d'initiative citoyenne c'est un peu de la science-fiction, parce que là, on en est… Les gens n'ont pas l'eau potable par exemple. C'est des réalités : ils n'ont pas l'eau potable, ils ont faim aussi… Donc on en est à des situations de grande précarité et je me rends bien compte qu'on ne peut pas parler d'action citoyenne comme on en parle en métropole quoi. On a d'autres préoccupations. »[280]

Les actions portées par DAAC dans le cadre de la Fic consistent alors davantage en des activités de médiation sociale et de sensibilisation à des questions d'hygiène et de santé publique (cf. encadré 3.14). Si l'association mobilise des méthodes se rapprochant du community organizing ou promouvant des formes de démocratie participative – consultation des habitants des bidonvilles sur les politiques publiques qui leur sont destinées – pouvant relever de la mobilisation citoyenne, elle se positionne toutefois très peu dans le soutien à des actions formulées par ces habitants eux-mêmes. L'attention portée aux spécificités et aux besoins locaux, marqués par des représentations liées à l'histoire ou la composition sociologique du territoire, peut alors favoriser une prise de distance avec les objectifs initiaux des Fic et légitimer des choix qui amènent les opérateurs à s'en écarter.

Enfin, les quelques dynamiques d'émergence d'idées et d'envies d'agir dont les responsables des Fic témoignent ne sont manifestement pas le fait de l'existence d'un label *ad hoc* et d'outils d'identification (nom, logo, charte graphique…) puisque très peu d'entre eux indiquent avoir affiché ces éléments auprès des habitants. La majorité d'entre eux estiment, à l'inverse, que « ça les perd car des fois on se retrouve avec huit logos », « ça ne parle à personne », « ça embrouille plus qu'autre chose » ou que « ça ne les intéresse pas. » Au mieux, les habitants ne comprennent ce qui se cache derrière ces « grands mots » qu'en expérimentant l'accompagnement[281] ou bien, « ça n'apporte de l'intérêt que si on a le temps de l'expliquer. »[282] Certaines associations ont même fait le choix d'opter pour un nouveau nom qui « invite le citoyen à créer ses projets puisque les anciens logos Fic et égalité-citoyenneté [le hashtag qui accompagne la charte graphique] ne parlaient justement pas aux citoyens. »[283]

---

[280] Entretien du 19/02/2018 avec la directrice de DAAC Guyane.

[281] Entretien avec la directrice d'Oxygène à Neuville-lès-Dieppe.

[282] Entretien du 30/01/2018 avec le coordinateur de la Colporteuse à Argentonnay.

[283] Entretien du 09/02/2018 avec le coordinateur de *On Fabrique Tous !* à la Ligue de l'enseignement de l'Oise.

b. La question de l'émulation locale

Les différents éléments qui contribuent à donner aux Fic l'apparence d'un label sont alors bien davantage utilisés à destination des autres acteurs locaux, associatifs ou institutionnels. Un grand nombre d'enquêtés indiquent en effet n'avoir mis en avant le fait d'être Fabrique d'initiatives citoyennes que dans les dossiers de demande de subvention ou lors de rendez-vous avec des partenaires. Auprès des acteurs institutionnels, la mise en avant de la Fic répond en effet à une quête de reconnaissance, une stratégie visant à faire valoir son expertise et sa légitimité pour obtenir des moyens supplémentaires. Cette stratégie fait écho à la recherche d'une émulation, également attendue de la part des concepteurs du dispositif (cf. *supra)*. Certains responsables associatifs témoignent même d'une tentative d'exploiter au maximum ce potentiel, comme le coordinateur de la MJC d'Onet-le-Château qui explique :

> « Ma volonté c'était de mettre en place un système de gouvernance qui soit indépendant sur la Fic, et un système de gouvernance qui ne soit pas juste un faire-valoir de partenaires. Une fois que la Fic était lancée, si elle était labélisée, d'avoir un comité de pilotage décisionnaire sur les orientations et les actions sur le projet, comme lieu d'expérimentation. À l'intérieur de ce comité de pilotage, j'ai réuni tous les partenaires centraux pour mener à bien cet objectif-là. Donc il y avait bien sûr l'État qui était représenté, l'agglomération de Rodez, le département, la Ville d'Onet-le-Château, la structure d'information jeunesse, les deux MJC, la Caf et la Fédération régionale des MJC. »[284]

Or, à l'instar d'autres associations qui ont engagé de telles dynamiques, les résultats en la matière sont plutôt mitigés. Il conclut en effet l'entretien en indiquant que :

> « l'avantage d'un label, c'est de profiter d'un réseau et notamment sur la question de la pérennisation, un réseau aurait pu appuyer et justifier ces négociations de pérennisation au niveau local […]. Et aujourd'hui, tu te rends compte qu'au fur et à mesure que la subvention d'amorçage diminue, l'intérêt des institutions diminue aussi quoi. Il y avait un intérêt à avoir plus d'actions et plus de choses sur le territoire pour pas plus cher. Et du coup, ce n'est pas parce que ça s'arrête qu'on va forcément prendre le relais. »[285]

[284] Entretien du 07/02/2018 avec le coordinateur de la MJC d'Onet-le-Château.

[285] *Ibid.*

Si les avis diffèrent sur la question, certains enquêtés affirmant que la « labélisation » Fic a eu des impacts positifs pour leurs relations partenariales[286], les effets mentionnés peuvent se révéler très éphémères à l'image de ceux évoqués par le coordinateur de la Colporteuse :

> « Quand on a inauguré la Fic, on a invité un peu tout le gratin, il y avait les préfets, les présidents des collectivités et tout ça. Et du coup quand on leur a dit : « on est labélisés par l'État », du coup ils sont venus. Des fois, ils ne peuvent pas, ils ne sont pas dispos... »

Mais il ne témoigne pas, parallèlement, de répercussions à long terme.

D'autres sont, à cet égard, beaucoup plus sceptiques et dressent un constat d'inefficacité. Pour la coordinatrice de la MJC d'Elbeuf, « les partenaires, ça ne leur parle pas » et le logo, par exemple, « ne change pas grand-chose. »[287] Le directeur de la Maison de quartier Jean Yole reste également dubitatif :

> « Ce que la personne du Cnajep […] nous a dit, c'est que le label Fic était reconnu dans les départements où il est passé, dans les communes. Or, nous on a eu beau alerter, leur dire qu'on était retenu… rien ! Ça reste entre nous mais je pense qu'ils n'en ont rien à cirer. Le label est positionné sur tous nos supports de communication. On a été nommé dans le magazine municipal mais il n'a pas eu plus d'impact que ça auprès de la collectivité. »[288]

Dans certains cas, le « label » Fic se révèle même contreproductif. Le responsable de l'Atelier Mobilité Léo Lagrange de Dijon estime qu'« au niveau de la collectivité [la Ville de Dijon, principal et seul financeur, en plus de l'État], ça a plus posé problème car on a inclus des partenaires issus d'autres collectivités qui ne sont pas de la même couleur politique. »[289] On peut également citer le cas de la MJC de Mérignac qui s'est retiré d'un « dispositif qui leur est tombé dessus » au vu des tensions créées par l'obtention de la subvention et la visite, par la suite, du Ministre, avec les autres associations locales qui l'ont accusée de cooptation[290].

c. Un usage mesuré des outils

---

[286] La directrice de la MJC Lodevois-Larzac estime que la Fic « a permis à la MJC d'être repérée. La MJC était connue, on avait une certaine place sur le territoire, mais là elle est reconnue, vraiment. […] On est beaucoup plus visibles » (entretien du 13/02/2018). Le coordinateur d'UnVsti affirme également le label est « vraiment important pour [eux] au niveau local, au niveau des collectivités » et que le « but du jeu » est de le garder (entretien du 22/02/2018).

[287] Entretien du 08/02/2018 avec la coordinatrice de la Fabrique à déclics de la MJC d'Elbeuf.

[288] Entretien du 23/01/2018 avec le directeur de la Maison de Quartier Jean Yole à la Roche-sur-Yon.

[289] Entretien du 01/02/2018 avec le responsable du service Atelier Mobilité Léo Lagrange à Dijon.

[290] Entretien du 20/12/2017 avec Marc Faysse, Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes au Cnajep.

Le « label » Fic fait alors l'objet d'une exploitation mesurée qui relève parfois bien davantage d'une forme de déférence que d'un réel intérêt. L'usage du logo est particulièrement révélateur de cet état de fait. Plusieurs responsables associatifs ont en effet affirmé l'utiliser par obligation, dans le souci de respecter les engagements pris en signant la Charte, et alors même qu'ils sont sceptiques quant à son utilité :

> « Alors j'utilise [le logo] oui puisque de toute façon, on s'est engagé sur la Charte à utiliser tout ça, donc là-dessus on respecte complètement la Charte. Quelle utilité ça a ? Je vous avouerai que… [longues hésitations, réflexions] Les fabriques, ça ne parle à personne. C'est trop récent, c'est trop… Ça embrouille plus qu'autre chose. »[291]

> « Sinon, niveau communication, le logo de l'État Fic et le hashtag égalité-citoyenneté, il accompagne tous nos supports. Il est présent parce que mine de rien, c'est l'État qui nous finance donc c'est la moindre des choses de mettre en avant ses différents logos qui étaient, en tout cas dans le cadre du dispositif, prévus. »[292]

La coordinatrice de la MJC d'Elbeuf indique également avoir continué de l'utiliser parce que sa prédécesseure l'utilisait, sans pouvoir dire précisément pourquoi ni l'intérêt de le mettre étant donné qu'elle n'a « pas du tout l'impression que ça parle aux habitants, aux partenaires. »

Ces positionnements font écho à ceux qui assument une approche pragmatique du dispositif, affirmant bien que le premier intérêt restait financier. Les compétences dont disposent les équipes en termes de pédagogie, de mobilisation citoyenne, de communication ; la visibilité qu'elles ont déjà, par leurs activités habituelles, auprès des habitants… semblent, pour un certain nombre d'entre elles, suffire à générer, par la suite, des dynamiques participatives. Elles se saisissent alors peu des outils créés par le Cnajep en vue de « transformer par l'exemple » (cf. *supra)*. Les rapports d'expérience ne sont jamais cités, la plateforme *Tout le monde fabrique* est davantage perçue comme un outil de communication pour ses propres actions que comme une source d'information sur les actions des autres. Si les Carrefours jouent un rôle bien plus significatif en la matière et sont salués pour leur capacité à susciter des échanges de pratiques, la participation à ces derniers reste aléatoire. Les associations de la première vague en sont quasiment absentes et le nombre de participants issus des Fic diminue progressivement au fil des rencontres. Les responsables associatifs interrogés qui y ont participé se satisfont de connaître ce que font les autres associations et peu manifestent le souci de s'en inspirer pour faire évoluer les leurs. Ils nient ainsi la capacité d'un dispositif étatique à influencer sur les

[291] Entretien du 06/02/2018 avec l'animatrice départementale de la FFR de Meurthe-et-Moselle.

[292] Entretien du 09/02/2018 avec le coordinateur de *On Fabrique Tous !* à la Ligue de l'enseignement de l'Oise.

conduites participatives, misant bien davantage sur leur propre expérience et expertise en la matière.

Que ce soit en matière d'émergence ou encore d'émulation, le constat dressé par les associations est donc celui d'un « label » inefficace, qui peine à tenir ses promesses. Ces critiques pénalisent la poursuite des activités d'accompagnement, d'autant qu'elles font l'objet d'un désintérêt manifeste de la part des pouvoirs publics qui ont eux-mêmes tenté de les initier. L'arrêt du financement signe alors l'arrêt du dispositif, et pour une partie des associations au moins, des actions mises en place dans ce cadre.

3.2. L'arrêt du financement

a. Une dégressivité inefficace

Si le caractère dégressif de la subvention pouvait amener les associations à s'interroger sur le modèle économique, de l'association en général et plus particulièrement des activités d'accompagnement de projets et initiatives citoyennes, l'effet produit a davantage été celui d'un abandon progressif de la part des pouvoirs publics, alors même que l'issue du financement était annoncée. Nombre d'associations entretenaient en effet un espoir inexpliqué de voir la subvention se poursuivre à l'issue des trois ans. Lorsque des réflexions ont été engagées en matière de pérennisation financière de la Fic, celles-ci ont essentiellement consisté en la recherche de nouvelles institutions, principalement publiques, susceptibles de venir subventionner les activités. L'enquête nous amène ici à partager le constat de la chargée de mission de la Mic qui affirme :

> « Sur les associations, ça n'a rien changé en termes de […] stratégie pour l'autonomisation des projets, la pérennisation des projets. […] Absolument aucune stratégie, aucune visibilité malgré le « on vous donne quelque chose pour trois ans, ça peut vous permettre d'élaborer une stratégie de pérennisation », impossible. Elles n'ont pas réussi à… […] Ça n'a pas vraiment d'effet, tu as l'impression que finalement, ça continue avec des subventions à droite à gauche, des appels à projets à droite à gauche. »[293]

L'inefficacité de la dégressivité est en partie lié à la difficulté des associations de jeunesse et d'éducation populaire mais aussi des services de l'État concerné à s'extraire du poids des traditions en matière de soutien à la vie associative et citoyenne et du rôle redistributif que les

[293] Entretien du 23/05/2017 avec Laurelou Pelletier, chargée de mission « Initiatives citoyennes » à la DJEPVA.

pouvoirs publics ont historiquement joué. Si certains agents montrent la volonté d'ouvrir les associations vers d'autres formes de financements que les subventions publiques – à l'instar de cette agente de DRJSCS qui a organisé une journée de rencontre pour parler de mécénat, de financements européens mais aussi du DLA, d'économie sociale et solidaire ou encore de financement participatif ou de mutualisation des ressources matérielles[294] – ces initiatives restent largement minoritaires. Les agents des services déconcentrés rencontrés au cours de l'enquête expriment *a contrario* bien davantage leur incapacité à aider les associations s'ils ne disposent pas d'enveloppe financière adéquate, à l'image de cette agente d'une DDCS qui indique que « forcément s'il n'y a pas de moyens en face, on retournera aux bases. »[295] Si les membres du groupe-projet Fic ont envisagé, un temps, de fournir aux Fic un livret précisant les pistes de pérennisation des postes possibles à partir des expériences observées sur le terrain, celui-ci ne comportait toutefois que des dispositifs de subventionnement : adulte-relais, agrément « Espace de vie sociale » de la Caf, poste Fonjep, appel à projets FDVA[296], accueil de volontaires en service civique… Il n'a, en outre, finalement pas été produit.

Les réticences observées vis-à-vis des associations qui intègrent pleinement la dimension économique, voire marchande, des initiatives accompagnées participent également de la difficulté des parties prenantes des Fic à renouveler leur approche du financement de leurs activités. Les réactions suscitées par la présentation que fait le coordinateur d'UnVsti de ses actions (cf. encadré 3.1) illustrent la difficulté des acteurs historiques de l'éducation populaire à intégrer la dimension économique des activités à vocation solidaire. La Fic d'UnVsti a en effet fait l'objet d'un vif débat lors d'un Carrefour. Elle est qualifiée par le chargé de mission du Cnajep de « dérive » sur la base des arguments suivants :

> « Moi j'ai un petit problème avec cette Fabrique parce qu'ils ont accompagné que des projets avec une dimension économique : ils ont accompagné un coiffeur solidaire, un traiteur solidaire, machin… Donc ils mettent le mot « solidaire » après chaque mot donc ça permet d'atténuer un peu le côté capitaliste mais ça reste quand même des entreprises capitalistes qui sont montées avec de l'argent public, c'est quand même étonnant. Et je me demande dans quelle mesure ce n'est pas du copinage. »

Lors d'un autre Carrefour, le délégué adjoint des Francas remet en question l'appartenance de l'association à l'éducation populaire sous prétexte qu'elle favorise des initiatives

[294] Entretien du 19/10/2017 avec Sophie Lavergne, CEPJ à la DRJSCS Nouvelle-Aquitaine, référente Fic.

[295] Entretien du 28/09/2017 avec Chloé Petit, CEPJ à la DDCS de Seine-Maritime, référente Fic.

[296] Fonds de développement de la vie associative.

individuelles. Or, « d'abord l'éducation populaire, c'est le collectif. Et donc la question qui nous est posée, c'est comment on refait du collectif. »[297] Bien que les projets soutenus par UnVsti aient été élaborés à partir des besoins des habitants du quartier, par des habitants du quartier et bénéficient à un grand nombre d'entre eux, le portage par un nombre réduit de personnes, associé à une fonction économique effective, les catégorisent d'emblée comme une forme d'entrepreneuriat qui ne répond pas aux principes de l'éducation populaire et n'a pas vocation à être soutenue par les Fic.

Comme nous aurons l'occasion d'y revenir par la suite, il ne s'agit pas, à travers cet exemple, de prôner un glissement de l'initiative citoyenne vers l'entrepreneuriat individuel et lucratif, mais de pointer les difficultés que les positionnements dogmatiques sur la question de la rémunération et de la production de revenus d'activité génèrent en termes de capacité à penser des modèles économiques pluriels, au service de projets politiques autonomes. Ils poussent les associations à maintenir une attente de redistribution de la part des pouvoirs publics, qui, si elle n'est pas à exclure radicalement, mérite toutefois d'être questionnée et nuancée en fonction de la nature des activités concernées. Or, l'exemple des Fic montre, à l'inverse, une tendance des associations à figer leurs modes de fonctionnement habituels et à poursuivre leur quête permanente de subventions.

b. Les conséquences de l'absence d'émulation

L'absence d'émulation auprès des acteurs institutionnels, à même de subventionner ces nouvelles activités, se traduit alors par l'incapacité de la très grande majorité des associations enquêtées à envisager la pérennité financière de leurs actions, et ce, malgré une volonté largement partagée de les poursuivre.

Bien que la recherche de financements fasse partie intégrante de la plupart des postes créés grâce à la subvention Fic, très peu d'associations témoignent de perspectives concrètes pour la suite. Seule la FOL de l'Indre est parvenue à obtenir l'agrément « Espace de vie sociale » de la Caf pour la Fic, que nombre d'autres associations semblent pourtant considérer avec vive attention tant la Caf est mentionnée à de multiples reprises, dans les entretiens ou lors des Carrefours, comme pouvant potentiellement prendre le relais de l'État. Au mieux, les responsables associatifs évoquent des « pistes » ou des « idées », se référant aux appels à projets existants, mentionnant sans certitude des collectivités avec lesquelles ils sont en lien ou espérant

[297] Notes d'observation du Carrefour Fic et de l'AgoraJEP des 16 et 17 novembre 2018, organisés par le Cnajep.

un sauvetage de la DDCS sur ses lignes de crédit de droit commun. Le coordinateur de la Colporteuse évoque la potentialité d'un autofinancement sur la base des fonds collectés dans le cadre d'activités comme le bar associatif ou l'atelier de savonnerie. Il se montre toutefois dubitatif, affirmant qu'il s'agit là de seulement « un peu d'argent »[298] et manifeste son incertitude quant aux chances de succès. La coordinatrice de la MJC d'Elbeuf, est également consciente que « c'est des bouts de chandelles, à droite, à gauche. »[299]

Si, dans certains cas, la piste des prestations (formations sur la participation citoyenne pour la FOL de l'Indre, chantiers de jeunes et animations itinérantes rémunérées pour la Colporteuse…) est également creusée, ces subsides restent ponctuels, exigent des compétences singulières et un temps dédié à la prospection, que ces professionnels prennent souvent au détriment des activités d'accompagnement et de la relation aux habitants.

Or, la transformation des pratiques professionnelles et, à travers elle, des conduites participatives ne peut s'envisager qu'à long terme. Comme l'exprime l'animateur de l'AFIP, « il faut du temps pour que la mayonnaise prenne. »[300] La difficulté à penser un modèle économique qui ne repose pas seulement sur des subventions, associée à l'inefficacité du « label » en matière d'émulation locale, est donc un facteur qui contribue à réduire significativement sa portée transformatrice. Il n'a en effet pas permis de constituer un vaste réseau d'acteurs partageant les vues et les orientations prises par le dispositif Fic et disposés à le soutenir. En conséquence, les associations revisitent leurs activités, parfois au détriment du renouvellement des pratiques d'accompagnement de la citoyenneté politique, afin d'accéder à de nouvelles sources de financements.

c. La lente confirmation d'un désintérêt programmé

L'État lui-même les pousse à cela en se désintéressant progressivement du dispositif, bien qu'il en soit à l'initiative. Ce faisant, il confirme l'intuition de nombre d'acteurs que les Fic ont constitué une opération de communication dont il s'est lentement détourné une fois l'émotion des attentats passée. Certaines associations réagissent en effet à la fin des Fic avec cynisme, à l'image du coordinateur de la Colporteuse :

[298] Entretien du 30/01/2018 avec le coordinateur de la Colporteuse à Argentonnay.

[299] Entretien du 08/02/2018 avec la coordinatrice de la Fabrique à déclics de la MJC d'Elbeuf.

[300] Entretien du 07/03/2018 avec l'animateur Espace Test Agricole – Germoir à l'AFIP à Ambricourt.

> « Ça a permis de prolonger, de pérenniser l'association pour deux ans. Du coup dans deux ans, je ne sais pas ce qu'ils feront, peut-être qu'il y aura un nouvel attentat et qu'ils auront fait un nouveau dispositif ! [rires] »[301]

Si l'on ne peut, comme l'ont fait certaines associations, taxer de désintérêt l'arrêt de la subvention aux Fic existantes – la dégressivité du soutien financier étant annoncée dès le début – il est en revanche révélateur de voir que le Ministère a mis fin aux Fic alors même qu'il n'avait pas atteint la moitié de l'objectif fixé en 2015. Seules 49 associations – sur les 100 annoncées – auront bénéficié du dispositif.

Ce manque de volontarisme transparaissait dès les premiers âges du dispositif dans le refus affiché d'en faire un véritable label qui engagerait l'État à déployer des moyens dans la durée pour le soutien mais aussi le suivi, l'évaluation, la communication, l'essaimage… Les explications du chargé de développement de la DJEPVA sont, à cet égard, très explicites :

> « Il y a eu un groupe de travail en interne qui s'est mis en place pour créer… Alors au départ, on s'est dit : est-ce qu'on crée un référentiel ? Est-ce qu'on crée un label ? Est-ce qu'on crée… pas de label !? Est-ce qu'on crée plutôt une certification ? Etc. […] On s'est dit – parce qu'on était lucides quand même – « soit la mesure Fic a vocation à s'installer dans le temps et il y a légitimité à créer un label ; soit la mesure n'a pas vocation à durer longtemps mais juste à essaimer sur quelques territoires et dans ce cas-là, ça ne sert absolument à rien de créer un label et on va plutôt rester sur des phases de désignation. » Et effectivement c'est ce qui a été décidé par le cabinet : on part sur une Charte d'engagement avec une désignation selon des critères de Fic mais on n'entre pas dans la notion de label tout de suite. »

Ce désintérêt programmé génère une situation ambigüe dans les relations entre État et associations. La DJEPVA se refuse en effet à afficher trop tôt un manque d'ambition et une absence de perspectives qui pourraient contrevenir à la bonne mise en œuvre des engagements pris par les associations. Elle adopte alors une attitude valorisante, ses représentants louant à plusieurs reprises, lors des Carrefours, la pertinence et l'impact des actions menées. L'étude commandée au cabinet Mouvens fait l'objet d'une restitution méliorative, pointant les apports du dispositif sans citer quasiment aucun aspect négatif. À dessein puisque derrière un objectif affiché d'impartialité et de neutralité qui justifient le recours à un prestataire extérieur, la Mic et le Cnajep, qui ont piloté l'étude, entendent

[301] Entretien du 30/01/2018 avec le coordinateur de la Colporteuse à Argentonnay.

« montrer la plus-value de ce dispositif et […] arriver devant les décideurs politiques avec des pistes de préconisations… Enfin des résultats, des indicateurs et des pistes de préconisation de « voilà ce dispositif, ça vaut vraiment la peine, chère nouvelle équipe du ministère de la Jeunesse qui n'existe plus, ça vaut la peine de le reconduire ou pas, selon quelles modalités. » […] À l'aide d'éléments de terrain, voir comment on peut pousser pour la reconduite de ce dispositif. »[302]

Le discours du représentant de la DJEPVA qui s'en suit alors suscite incompréhensions et frustrations : après de longs mois d'incertitude – que les associations et les services déconcentrés de l'État eux-mêmes ne manquent pas de signaler – il annonce en effet que, malgré tous ces constats très positifs, le dispositif n'est pas reconduit. Comme prévu, aucune aide financière supplémentaire ne sera allouée. Les services déconcentrés gardent néanmoins la capacité discrétionnaire de continuer à soutenir les associations en question sur leurs lignes de crédit habituelles et les postes Fonjep accordés peuvent être renouvelés – pratique somme toute assez courante dans le secteur. Les participants au Carrefour ne manquent alors pas de souligner le décalage entre les résultats de l'étude, les discours qu'eux-mêmes tiennent quant à la pertinence du dispositif et les décisions du Ministère qu'ils blâment pour son manque d'ambition et de volontarisme. Leur frustration est d'autant plus forte qu'ils sont restés un long moment dans l'expectative et que le Cnajep a conçu et déployé une stratégie de négociation qui a manifestement peu porté ses fruits. L'animation du réseau continue tant que les conventions signées en 2016 courent encore et le Carrefour de juillet 2019 est annoncé, dès l'automne 2018, comme le dernier par le Cnajep.

Là encore, des signes annonciateurs présumaient du désintérêt des pouvoirs publics : les équipes dédiées aux Fic ont été quasi-intégralement renouvelées dès la fin 2017, et même écrémées puisque la Mic a disparu. La participation au comité de suivi national s'est peu à peu amenuisée pour n'atteindre plus que quatre personnes en décembre 2018, traitant des sujets sans qu'il n'y ait vraiment d'enjeu. Cet arrêt des financements est regretté par nombre d'associations qui adhéraient à la vision qui sous-tend les Fic et ont consenti à mettre en œuvre les dispositions prises, à l'instar de l'animateur de l'AFIP qui trouve cela « dommageable. » Le directeur de la Maison de quartier Jean Yole affirme même qu'il n'a « jamais eu » et pense qu'il ne retrouvera « jamais un financement comme celui-ci. »[303]

[302] Entretien du 23/05/2017 avec Laurelou Pelletier, chargée de mission « Initiatives citoyennes » à la DJEPVA.

[303] Entretien du 23/01/2018 avec le directeur de la Maison de Quartier Jean Yole à la Roche-sur-Yon.

Le désintérêt manifeste des pouvoirs publics vient alors affaiblir encore davantage leur capacité et leur légitimité à influencer les pratiques, affaiblissement entamé par le renversement du discours de la délégation (cf. *supra)*. En conséquence, les perspectives d'actions sont, au mieux, le *statu-quo* et la poursuite en l'état des activités initiées dans le cadre des Fic, et, au pire, un retour aux activités habituelles. La fin du dispositif a donc vu se réduire encore davantage le nombre de démarches d'accompagnement de projets citoyens à proprement parler : dans le meilleur des cas, ces activités continuent au sein des associations qui le faisaient déjà et celles qui se sont lancées dans ce type d'activités grâce aux Fic continuent d'accompagner les quelques projets ou collectifs avec lesquels elles sont restées en lien. Pour la plupart, des accompagnements ont eu lieu le temps de la Fic et elles n'ont à présent plus les moyens de consacrer du temps à ce type d'activités. Parce qu'il n'a pas été promu et soutenu par ses initiateurs dans la durée, le dispositif n'a pu voir ses impacts perdurer au-delà des quelques mois de sa mise en œuvre. Son caractère éphémère tranche avec l'ambition de transformation affichée et on ne peut que constater son échec à modifier en profondeur les pratiques professionnelles et, à travers elles, les conduites participatives.

Conclusion

Lorsqu'il s'appuie sur des opérateurs, la réussite du gouvernement des conduites participatives par l'État dépend de l'adhésion et du consentement de ces derniers à y contribuer. Si un certain nombre de dispositions ont peuvent rendre les dispositifs attractifs, la position qu'ils adoptent à leur égard, une fois qu'ils l'ont intégré, détermine son issue. Ils peuvent en effet se conformer aux attentes de ses concepteurs, par déférence ou parce qu'ils partagent leurs vues, tout comme ils peuvent opter pour une attitude critique qui les conduit à mener des actions divergentes voire concurrentes.

Le cas des Fabriques d'initiatives citoyennes illustre ces jeux d'acteurs et d'influence qui entourent les tentatives de gouvernement des conduites. Si les associations semblent avoir intégré les principes et les représentations qui sous-tendent le dispositif, une majorité d'entre elles s'est autorisée à s'écarter de la lettre des Fic, aidées en cela par la souplesse d'une mesure qui leur laisse une très grande marge de manœuvre dans l'interprétation et la définition des modalités de mise en œuvre des orientations formulées. Cette situation est due, en premier lieu, à un mécanisme de retournement du discours consistant à faire passer un dispositif délégataire en une forme de prescription : en affirmant qu'elles « font déjà » ce qui est demandé dans le

cadre des Fic, les associations refusent la mise en cause formulées par l'État. Elles donnent à cette mesure une fonction de reconnaissance et de valorisation de leurs activités habituelles qui tend à les conforter, bien que celles-ci ne consistent pas nécessairement en un accompagnement de dynamiques participatives « ascendantes » et autonomes. Les Fic consistent alors davantage en une intensification de services sociaux ou culturels proposés aux habitants sur un mode consumériste, d'activités dont le caractère participatif reste strictement consultatif ou qui se déploient dans des cadres prédéfinis sur lesquels les citoyens n'ont pas de prises.

En outre, certaines associations manifestent leur scepticisme quant à leur capacité à faire émerger des envies d'agir par soi-même concrètes et suffisamment abouties pour donner lieu à des projets. Elles font part de leurs difficultés à rallier à leur cause d'autres partenaires et à faire financer une activité d'accompagnement chronophage et incertaine. Ces positionnements critiques, associés au changement de cap de l'État et à l'arrêt de son soutien aux Fic, les renforcent dans des choix d'actions correspondant davantage à ce qu'elles ont l'habitude de faire, y compris lorsque cela s'écarte de l'esprit des Fic. Les associations qui s'y sont conformé et ont mis en place un accompagnement à destination des habitants se trouvent pénalisées dans la poursuite de ces activités par l'arrêt des financements. Si toutes manifestent le souhait de continuer, elles sont rattrapées par les impératifs budgétaires et gestionnaires et la majorité d'entre elles voient les accompagnements cesser progressivement. Au final, seule une faible proportion d'associations maintient une démarche d'accompagnement de projets, souvent celles qui le faisaient déjà bien avant les Fic.

La capacité du dispositif à générer des transformations à long-terme, aussi bien en termes de pratiques professionnelles que de conduites participatives des citoyens auprès desquels elles interviennent, est alors significativement affaiblie. Cet état de fait nous conduit à considérer les Fic comme une « occasion manquée » de favoriser le développement de cette forme singulière d'expression de la citoyenneté politique qu'est le fait de porter, individuellement ou collectivement, un projet autonome.

Bien qu'il n'aille pas au bout de l'exercice, il convient néanmoins de signaler que le dispositif a produit des effets en la matière. Ce que la diversité des actions menées et des positionnements adoptés révèle, c'est en effet, avant tout, des manières différenciées de comprendre, s'approprier et revendiquer la notion d'initiative citoyenne qui reste polysémique, voire, pour un certain nombre d'acteurs, nébuleuse. La question « Qu'est-ce que l'initiative citoyenne pour vous ? » a suscité nombre de réactions décontenancées (« Oh c'est dur ! », « Je ne m'attendais pas à ça », « Oula ! » ou encore « Très bonne question ! »), très souvent

accompagnées de rires nerveux et de longues hésitations. Certains enquêtés saluent un dispositif qui a permis de se poser la question, au sein des associations mais aussi entre elles, lors des Carrefours. Ils regrettent toutefois qu'il ne soit pas parvenu à éclairer véritablement les esprits à ce sujet.

À défaut de modifier à long terme les pratiques professionnelles et participatives, les Fic ont donc amené les associations à s'interroger sur ce que recouvrent la citoyenneté et la participation et la manière d'appréhender ces enjeux. L'enquête montre en effet de multiples questionnements, de la part des acteurs, quant à leur posture vis-à-vis des habitants, aux dévoiements dont font l'objet les notions d'éducation populaire ou de participation citoyenne et aux conditions de leur renouvellement. Les discours tenus par une majeure partie d'entre elles font alors écho à la nécessité de considérer l'envie de *faire*, de donner confiance à chacun en ses capacités et de les orienter vers la prise en compte des intérêts collectifs. « S'autoriser à », « prendre le droit de », « proposer des alternatives », « mettre en mouvement des citoyens sur le territoire », « avoir une idée et réussir à la réaliser avec un objectif principal d'amélioration de la société », « partir de l'individuel et tendre vers des besoins collectifs »… sont autant de formules qui ponctuent les échanges, bien qu'elles peinent à trouver un écho opérationnel.

L'idée de permettre aux individus d'agir par eux-mêmes, dans un souci d'intérêt général, se retrouve donc dans nombre de réflexions, et il reste intéressant d'observer comment les quelques professionnels qui la déclinent en pratiques et actions tangibles s'y prennent. L'analyse comparative de différentes démarches d'accompagnement montre alors que l'intégration des logiques de la citoyenneté par projets par les associations ne donne pas lieu à des pratiques unifiées.

PARTIE II. CITOYENNETÉ PAR PROJETS ET RENOUVELLEMENT DU MILITANTISME ASSOCIATIF

Si l'émergence d'une citoyenneté par projets tend à générer des formes singulières de gouvernement de la participation citoyenne dans lesquelles une partie des associations se trouvent insérées, le rôle de ces dernières ne se retreint pas à celui d'opérateurs ou d'exécutants répondant à une commande des pouvoirs publics. L'exemple des Fic montre des formes de réappropriation de ces logiques passant par la revendication d'un rôle précurseur et la formulation de critiques vis-à-vis des dispositions étatiques. Mais les acteurs associatifs peuvent également intégrer de leur propre chef, sans incitation préalable des pouvoirs publics, les transformations en cours des pratiques participatives. Le constat d'une appétence pour le développement autonome de projets par les citoyens amène en effet certaines associations à créer et développer de leur propre initiative des démarches d'accompagnement de projets citoyens, sans nécessairement répondre à une injonction étatique. Elles inventent alors, par elles-mêmes, des manières d'amplifier la citoyenneté par projets et remplissent, à l'inverse, une fonction d'identification et d'alerte des pouvoirs publics sur les dynamiques à l'œuvre en matière de mobilisation citoyenne.

Inclure dans l'analyse des démarches qui ne sont pas nées d'une incitation des pouvoirs publics nous semble intéressant pour documenter de manière plus exhaustive les transformations des pratiques militantes que l'émergence d'une citoyenneté par projets produit. Cela permet en outre de focaliser notre attention sur les acteurs adhérant à cette approche de la participation démocratique et parvenant à la traduire en actes, là où l'observation du dispositif étatique a montré un certain nombre d'oppositions axiologiques ou d'échecs opérationnels. Cette partie procède donc à un focus sur la pratique d'associations soutenues dans le cadre des Fic mais élargit également l'analyse à des démarches qui n'ont pas de lien avec ce dispositif.

Les chapitres qui la composent entreprennent de décrypter, au moyen d'études de cas à caractère monographique, les pratiques d'accompagnement mises en œuvre et la manière dont celles-ci réinterrogent et renouvellent le militantisme associatif. Les associations étudiées ont en effet en commun de s'appuyer sur l'accompagnement de projets citoyens pour répondre à tout ou partie des crises (écologique, sociale, économique, démocratique…) qui structurent notre compréhension des dynamiques sociales, et initier ainsi des formes de transformation sociale. Mais cette réponse n'est pas pour autant homogène : elle donne lieu à des stratégies

différenciées en termes d'objectifs attribués à l'accompagnement, de choix des contenus et des modalités, de réseau partenarial constitué pour aider à la consolidation des projets, de relations avec les institutions publiques... Ce faisant, elles contribuent à reconfigurer les formes et les orientations du militantisme associatif.

C'est en documentant qualitativement ces différents aspects que l'enquête nous conduit à identifier trois tendances à l'œuvre en matière d'accompagnement de projets citoyens, correspondant à trois évolutions des pratiques associatives introduites par l'émergence d'une citoyenneté par projets. L'adoption de l'accompagnement de projets dans le cadre d'un lieu de quartier illustre, en premier lieu, la tendance observée chez des associations de solidarité locale de s'appuyer sur l'initiative citoyenne pour « re-lier » les habitants d'un même quartier et inventer de nouvelles manières de « vivre ensemble ». Caractéristique du dispositif Fic, dont l'association étudiée a bénéficié, l'accompagnement écarte la dimension économique des projets pour se focaliser sur la cohésion de groupe et la force des liens entre les habitants. Il tend, ce faisant, à enfermer ces initiatives dans une proximité et ouvre la voie à des formes de régulation qui freinent leur potentiel de transformation sociale.

Les incubateurs d'entreprises sociales mettent, à l'inverse, la dimension économique au cœur de leur accompagnement et envisagent les citoyens porteurs de projets comme des entrepreneurs dont la réussite passe par la croissance et la viabilité financière d'une activité qui doit, pour ce faire, se soumettre aux rationalités instrumentales et managériales. L'étude de cas montre alors ici un réinvestissement de l'initiative citoyenne au profit d'une moralisation et d'un renouvellement de l'économie de marché qui maintient le système social et économique actuel en place.

Enfin, la mise en place d'une démarche d'accompagnement associée à la prise en compte de la dimension économique de l'initiative citoyenne peut traduire une volonté de s'emparer des « interstices » pour développer des formes économiques plurielles et autonomes. Les associations qui s'inscrivent dans cette logique participent alors d'une réinterprétation de la rhétorique du projet, marquée du sceau du capitalisme-néolibéral. Elles s'en saisissent pour renouveler la critique radicale de l'ordre social actuel mais doivent composer avec des réalités sociales et économiques qui pénalisent son déploiement.

Ensemble, ces études de cas constituent une grille d'analyse des pratiques d'accompagnement de projets citoyens permettant de qualifier leur contribution au changement social. Enrichies des réflexions qui les ont précédées sur l'évolution des modalités de gouvernement institutionnel de la participation citoyenne, elles permettent de porter une

réflexion plus générale sur les potentialités émancipatrices de cette approche singulière de la participation politique qu'est la citoyenneté par projets et sur les conditions permettant d'échapper à sa récupération par la raison néolibérale.

Chapitre 4.
L'initiative citoyenne dans un lieu de quartier : entre pacification sociale et régulation tutélaire.

Introduction

Si le dispositif Fabriques d'initiatives citoyennes a eu des effets mitigés en termes d'appropriation de la citoyenneté par projets par les associations, certaines d'entre elles ont pleinement investi ces dynamiques et apparaissent comme les « bons élèves » d'une mesure destinée à encourager le développement de projets autonomes par les citoyens. L'association Oxygène en est un exemple : implantée dans un quartier prioritaire de la politique de la ville, elle propose des activités de loisirs et des services sociaux (insertion professionnelle par exemple) tout en se montrant soucieuse d'encourager une participation bénévole aux activités de l'association. Elle fait partie de ces associations qui gèrent des « lieux de quartier » : des centres sociaux, MJC, centre d'animation, maisons de quartier…, c'est-à-dire des lieux ouverts destinés à animer la vie d'un quartier en particulier en proposant une multitude d'activités aux habitants. S'ils peuvent être issus d'une mobilisation locale d'habitants bénévoles, leurs activités s'inscrivent généralement dans des formes plus ou moins formalisées de délégation de service public. *A minima*, des relations fortes avec les pouvoirs publics locaux (collectivités territoriales) ou relevant de l'action publique sociale (Caf, Pôle Emploi, Mission locale…) existent et donnent lieu à des partenariats institutionnels qui contraignent plus ou moins fortement les actions menées par l'association gestionnaire de ce lieux.

Le « lieu de quartier » géré par Oxygène prend la forme d'un centre social qui est au cœur de la structuration de l'association et dans lequel la Fic prend place. Cette dernière a permis à l'association d'affirmer sa volonté d'appuyer les dynamiques ascendantes de participation à la vie du quartier et de mettre en place des actions visant la création de collectifs d'habitants porteurs d'un projet destiné à améliorer les conditions de vie de tout ou partie de la population. Ce faisant, elle s'inscrit pleinement dans le mouvement de réappropriation du concept d'initiative citoyenne opérée par les associations gérant des lieux de vie et d'animation de quartier pour réinventer les pratiques d'éducation populaire ou de participation citoyenne dont elles se revendiquent.

La figure du citoyen par projet et les formes d'engagement qui la sous-tendent apparaissent alors comme un levier pour le « développement du pouvoir d'agir », formulation qui est venue renouveler la visée émancipatrice des actions et des horizons politiques de mouvements militants comme celui des centres sociaux (Neveu, 2016, p. 173). L'accompagnement de projets citoyens vient s'ajouter aux multiples expérimentations visant à instaurer des espaces de débats et d'information, à faire participer les adhérents à la programmation du centre ou à les impliquer dans les activités en tant que bénévoles. Il illustre le flou qui entoure la notion de « pouvoir d'agir » et la diversité des interprétations et des appropriations qui en sont faites par les acteurs de terrain. Mais il ouvre également la voie à une analyse des potentialités et des limites qui lui sont propres. Chaque démarche se revendiquant du « développement du pouvoir d'agir », qu'elle cherche à produire une sorte d'éveil des consciences ou se focalise sur la réalisation d'actions concrètes, est en effet sujette à des analyses mettant en perspective la visée émancipatrice et les résultats effectifs de pratiques contraintes par des contextes sociaux, économiques, institutionnels divers et susceptibles d'entraver la réalisation de l'objectif politique poursuivi.

Ce chapitre s'appuie sur le cas de l'association Oxygène pour illustrer la manière dont la prise en compte des logiques de citoyenneté par projets et la mise en place d'une démarche d'accompagnement correspondante – incarnée ici par la Fabrique d'initiatives citoyennes – ouvrent des voies de renouvellement des pratiques militantes pour une association marquée par une régulation tutélaire de ses activités, sans pour autant parvenir à s'en extraire complètement. L'enquête montre en effet que l'accompagnement pratiqué peut conduire à répercuter ces régulations sur les initiatives supposément autonomes des citoyens, introduisant un risque d'affaiblissement de leur portée transformatrice. Elle pointe par ailleurs un certain nombre d'obstacles endogènes, liés à la pratique et la construction historique du centre social.

Après avoir présenté le fonctionnement de l'association Oxygène et la mise en place de la Fic dans un contexte où les centres sociaux investissent la notion de « développement du pouvoir d'agir » pour reformuler leur projet militant d'émancipation, nous exposerons donc la manière dont l'accompagnement de projets citoyens constitue une voie de contournement des difficultés qui se présentent alors. Cette pratique permet en effet de repenser l'objectif de cohésion sociale et de « vivre-ensemble » que poursuit l'association en l'appuyant sur un « faire ensemble » collectif et pacificateur, qui replace l'autonomie des individus au cœur des activités de l'association. Ce faisant, elle tend toutefois à écarter toute dimension économique et à restreindre les initiatives portées à des actions de proximité, qui affectent peu la structure de

l'organisation sociale, rapprochant la pratique d'accompagnement du modèle « social-libéral » de l'*empowerment* caractérisé par Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener. Une dépendance s'instaure alors entre les collectifs accompagnés et l'association accompagnante, qui peut aller jusqu'à une intégration des premiers à la seconde qui contrevient au principe d'autonomie. Elle brouille en effet les processus d'identification et les sentiments d'appartenance des individus, en même temps qu'elle introduit des formes de régulation tutélaire aussi bien économiques que politiques. La troisième partie de ce chapitre s'attachera alors à montrer les écueils de cet accompagnement de projets citoyens à vocation cohésive que les associations gérant des lieux de quartier telle qu'Oxygène sont susceptibles de déployer.

1. L'initiative citoyenne pour développer le « pouvoir d'agir »

En charge d'un centre social et d'autres activités visant l'animation du quartier dans lequel elle est implantée, Oxygène illustre le cas d'une association locale gérant un de ces « lieux accueillant du public » ciblés par le dispositif de soutien gouvernemental des Fabriques d'initiatives citoyennes. À l'instar d'autres centres sociaux, elle est prise en étau entre une ambition militante de développer le « pouvoir d'agir des habitants » et les logiques de consommation induites par la mission sociale et les objectifs de cohésion et de convivialité qui structurent les actions de l'association. Cette partie expose les traits caractéristiques du cas étudié et le contexte dans lequel s'est mis en place la démarche formalisée d'accompagnement de projets citoyens qu'est la Fabrique d'initiatives citoyennes.

1.1. L'association Oxygène

a. Contexte historique et géographique

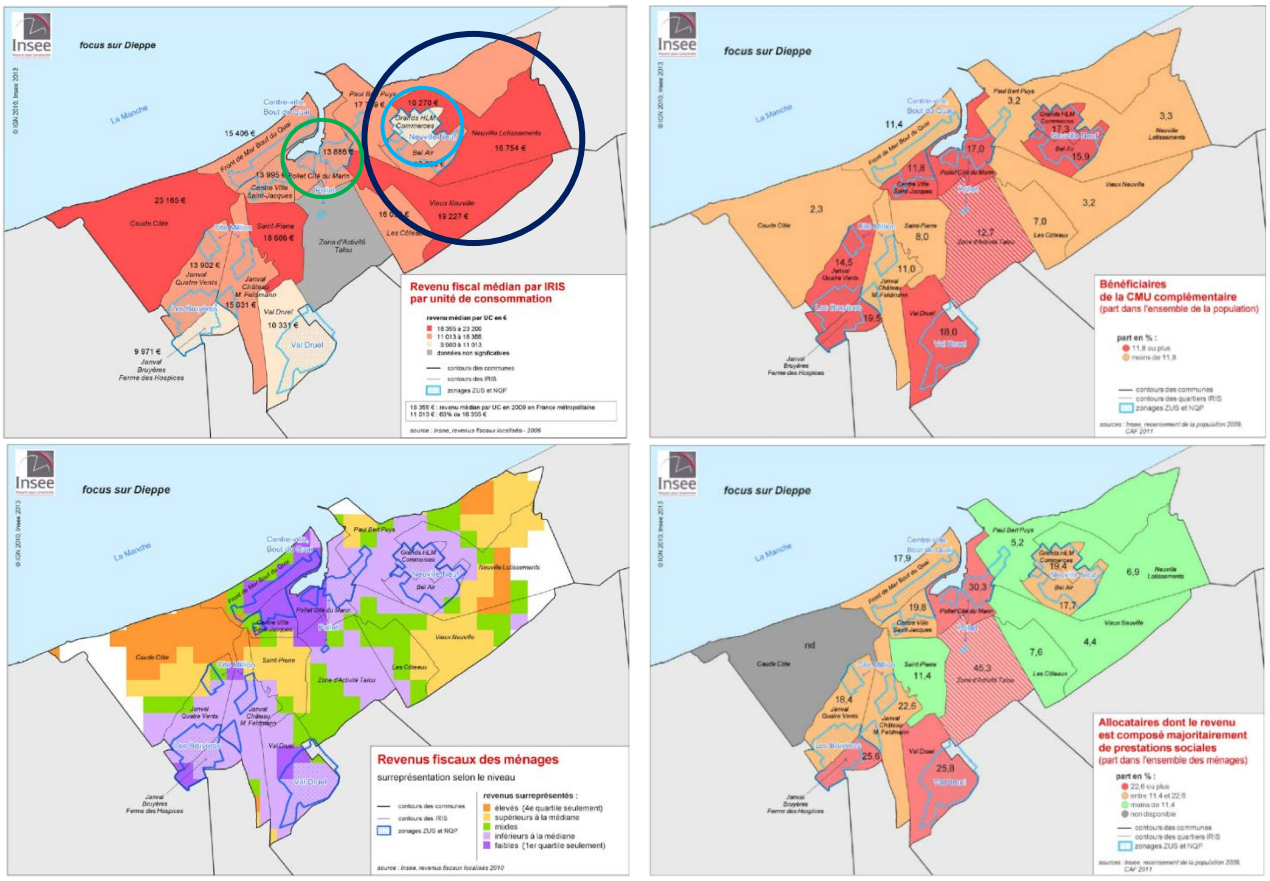
L'association Oxygène a été créée en 2006 suite à la fusion de deux associations locales (l'association Bel-Air, gestionnaire d'une crèche et d'un centre d'économie sociale et familiale, et le centre social de Neuville) que les affinités réticulaires et partisanes avaient longtemps rendues conflictuelles[304]. Elle est implantée à Neuville-lès-Dieppe, ancienne commune de l'arrondissement de Dieppe, rattachée à la ville principale en 1980 comme commune associée.

[304] L'une de ces associations était rattachée aux réseaux socialistes (PS) tandis que l'autre bénéficiait de relations étroites avec les réseaux communistes (PCF) du territoire dieppois.

Située sur les hauteurs de Dieppe, elle continue de bénéficier d'une identité forte à laquelle se rattachent les personnes qui y résident, davantage appelées « Neuvillais » que « Dieppois ».

Oxygène est plus précisément implantée dans le quartier d'habitat social de Neuville. La commune associée se subdivise en effet elle-même en plusieurs quartiers, notamment Neuville-Lotissements, Vieux-Neuville et Neuville-Neuf. Si Neuville-Lotissements et Vieux-Neville montrent des indicateurs socio-économiques parmi les plus hauts de la commune de Dieppe en 2014 (cf. figure 8), le quartier de Neuville-Neuf correspond, à l'inverse, au quartier d'habitat social présentant des indicateurs faibles sur tous les plans économiques et sociaux (revenus fiscaux, allocataires du RSA, bénéficiaires de la CMU complémentaire…). Sur la zone d'implantation d'Oxygène, en 2014, 19,4 % des ménages avaient un revenu majoritairement composé de prestations sociales et les familles monoparentales sont surreprésentées (une personne sur cinq)[305]. Le quartier est en grande partie classé comme prioritaire dans le cadre de la politique de la ville.

Figure 8. Cartographies de Dieppe et des quartiers de Neuville-lès-Dieppe d'après quatre indicateurs socio-économiques



Neuville-lès-Dieppe Neuville-Neuf Pollet

[305] Cf. *Diagnostic social infra-urbain de Dieppe*, Dossier d'Aval, INSEE haute-Normandie, février 2014.

Source : Diagnostic social infra-urbain de Dieppe, Dossier d'Aval, INSEE haute-Normandie, février 2014.

Par l'une de ses activités, Oxygène intervient également dans le quartier portuaire plus central du Pollet que les indicateurs socio-économiques rapprochent de Neuville-Neuf : revenus fiscaux surreprésentés inférieurs à la médiane (revenu fiscal médian de 13 886 € en 2014 pour 10 270 € à Neuville-Neuf) ; 12,4 % de la population percevant le RSA et 17 % bénéficiaires de la CMU complémentaire (7,7 % et 17,3 % à Neuville-Neuf) ; 30,3 % des ménages dont le revenu est majoritairement composé de prestations sociales[306]. Classé ZUS[307] avant la réforme de 2014, le quartier du Pollet est à présent intégré au périmètre de la politique de la ville comme « territoire de veille active », c'est-à-dire qu'il n'a pas été retenu dans la géographie prioritaire par la voie réglementaire mais les acteurs locaux se sont accordés à considérer qu'il est nécessaire d'y maintenir une attention particulière afin de prévenir toute dégradation de leur situation économique, sociale et urbaine[308].

b. Fonctionnement et activités

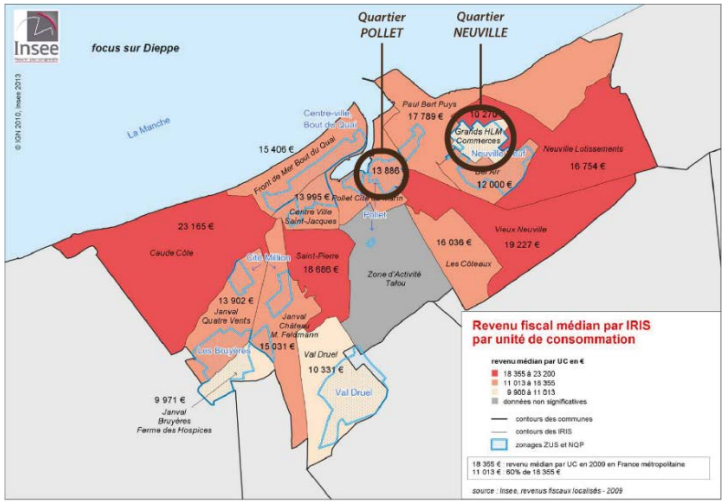
La fusion des deux associations a mécaniquement provoqué la fusion de leurs actions et la naissance d'une association unique, aux activités éparses, aussi bien en termes de nature (animations socio-culturelles, activités créatives, enseignement artistique, insertion professionnelle, crèche-halte-garderie, épicerie sociale…) que d'implantation géographique (deux sites, locaux de Neuville – près de 600m² en tout – éclatés dans plusieurs bâtiments du quartier). Celles-ci se distinguent en « pôles » et peinent, depuis 13 ans, à fonctionner de manière décloisonnée. Ces activités sont en outre fortement liées à des prérogatives de l'action publique ce qui suppose des relations étroites avec les collectivités et institutions publiques locales et ouvre la voie à des formes de régulation tutélaire.

[306] *Ibid.*

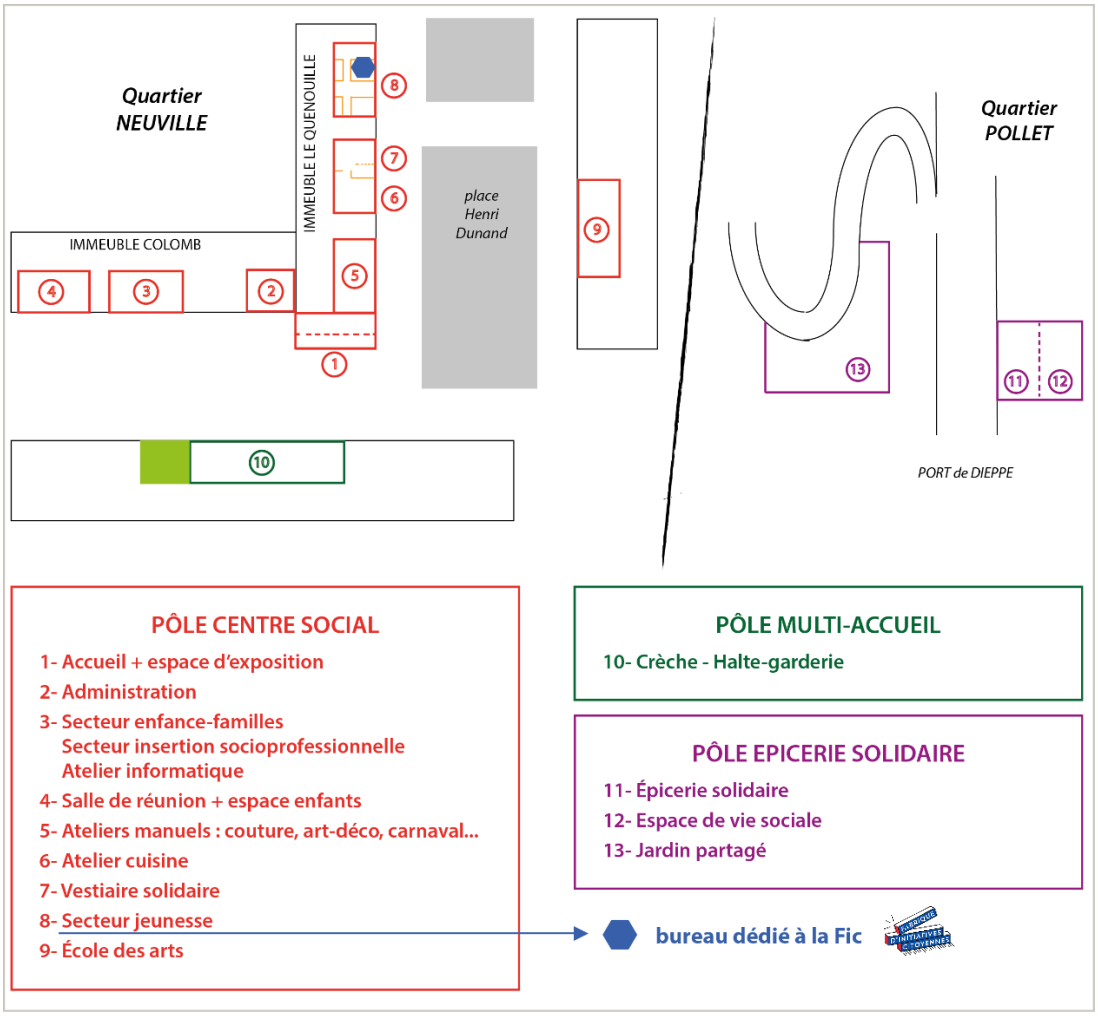
[307] Zone urbaine sensible : territoire infra-urbain défini pour être la cible prioritaire de la politique de la ville entre 1996 et 2014.

[308] Loi n°2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, JORF du 22 février 2014, page 3138.

Figure 9. Schémas d'implantation des activités d'Oxygène



9.1. *Source de la carte : Diagnostic social infra-urbain de Dieppe, Dossier d'Aval, INSEE Haute-Normandie, février 2014*



9.2.

Oxygène bénéficie en effet de plusieurs agréments et conventions d'objectifs avec des administrations publiques. Le centre social situé dans le quartier de Neuville est agréé par la

CAF, tout comme l'épicerie sociale localisée au Pollet qui est agréée « espace de vie sociale ». Ces pôles font ainsi l'objet d'un « contrat social » décomposé en axes (jeunesse, réussite éducative et animation familles, culture, santé, intergénérationnel, parentalité…) puis en actions dont il s'agit de suivre l'avancement chaque année. Oxygène est labélisée CRIB (Centre de Ressources et d'Information pour les Bénévoles) et accompagne à ce titre des bénévoles et responsables associatifs de l'ensemble de l'agglomération dieppoise[309]. Elle est également relais France Bénévolat et fait le lien entre des associations dieppoises et des habitants souhaitant s'impliquer bénévolement, notamment les personnes âgées dans le cadre du programme « Séniors engagés ». Les actions du secteur « insertion professionnelle » font l'objet de partenariats avec Pôle Emploi, le Département et le Fonds Social Européen. Elles prennent place, pour partie, dans le cadre du contrat de ville 2015-2020 qui fixe le programme budgétaire de la politique de la ville soutenu par le CGET et la Communauté d'agglomération dieppoise. De ce fait, elles sont soumises à des attentes de résultats quantitatifs et s'engagent à justifier de « sorties positives » c'est-à-dire de personnes retrouvant un emploi stable à l'issue du parcours d'accompagnement dispensé par l'association. Les activités du secteur enfance-famille s'inscrivent également dans des dispositifs locaux (Projet éducatif de territoire) ou nationaux tels que le CLAS (Contrat local d'accompagnement à la scolarité) ou le REAPP (Réseau d'Écoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents). Cet état de fait l'amène, là encore, à déployer une approche quantitative de ses actions. Enfin, l'épicerie sociale « Chez Louisette » s'inscrit dans le cadre du fonctionnement des épiceries sociales tel qu'il se déploie à l'échelle nationale. Le projet a d'ailleurs été impulsé par le Département qui l'a confié à Oxygène notamment grâce aux accointances politiques du directeur de l'époque avec la majorité départementale[310]. L'équipe collabore avec des assistants sociaux du CCAS de Dieppe et des villes alentours qui orientent des personnes connaissant des difficultés financières particulières (dette ponctuelle que leurs revenus ne permettent pas de solder) et qui bénéficient des tarifs préférentiels de l'épicerie pour une durée de 4 mois renouvelables, en parallèle d'un accompagnement à la gestion budgétaire. Elle fait partie de l'ANDES, réseau national des épiceries solidaires.

[309] En 2018, 13 personnes ont sollicité le CRIB à 22 reprises pour bénéficier de conseils et d'informations. Dans ce cadre, Oxygène organise également une à trois formations collectives par an. Voir : Rapport d'activité 2018 et entretien du 03/06/2019 avec l'animatrice (2) de la Fic également en charge de la coordination du CRIB.

[310] Entretien du 27/05/2019 avec le Président d'Oxygène.

Figure 10. Principales données quantitatives des actions d'Oxygène

Accueil	▪ 50 personnes reçues par jour en moyenne ▪ 1225 demandes d'aides administratives « rapides » ▪ 194 « cartes Atelier » délivrées
Fabrique d'initiatives citoyennes	▪ 10 collectifs accompagnés ▪ 73 porteurs de projets ▪ 36 structures partenaires
Soutien à la vie associative (CRIB et relais France Bénévolat)	▪ 12 entretiens au titre du CRIB ▪ 1 formation suivie par 10 bénévoles ▪ 52 demandes traitées dans le cadre du relais France Bénévolat ▪ 30 associations suivies par France Bénévolat
Insertion professionnelle	▪ 105 personnes suivies, en individuel ou en collectif (67 pour le programme « DEBRIF » et 38 pour « Deux Mains en Mains ») ▪ 19 personnes en situation de retour à l'emploi et 4 personnes en formation ▪ 2 sessions « Club Emploi », en partenariat avec Pôle Emploi ▪ 8 personnes en stage ou en service civique à l'issue de l'accompagnement ▪ 10 activités collectives proposées dans le cadre du programme « Deux Mains en Mains » (intervention sur les économies d'énergies, visite de la cité de la mer, des ateliers de l'APEI à Etran, repas au restaurant d'application L'Arlequin…)
Jeunesse	▪ 47 jeunes de 11 à 21 ans accompagnés ▪ Accueil de 32 danseurs de 7 à 35 ans pour préparer un gala de danse via des cours hebdomadaires ▪ 11 projets menés dans le cadre de la Scop'Ados
Animation globale	▪ 420 ateliers organisés (toute activité confondues) ▪ 61 séances de « clubs » (regroupement de bénévoles autour d'une passion commune : généalogie, conversations en anglais, en espagnol, piano…) avec 24 personnes inscrites
L'École des Arts	▪ 7 disciplines enseignées (sculpture, mosaïque, peinture, photographie, chorale, guitare, piano) ▪ 79 élèves inscrits ▪ 50 % de Neuvillais ▪ 12 sorties culturelles
Enfance-famille-parentalité	▪ 43 enfants soit 34 familles accompagnées via le CLAS ▪ 22 familles participant aux ateliers et sorties parents-enfants ▪ 233 enfants touchés dans le cadre du projet éducatif de territoire ▪ 7 partenariats avec les institutions scolaires de Dieppe et de Neuville-lès-Dieppe ▪ 5 familles accompagnées au départ en vacances

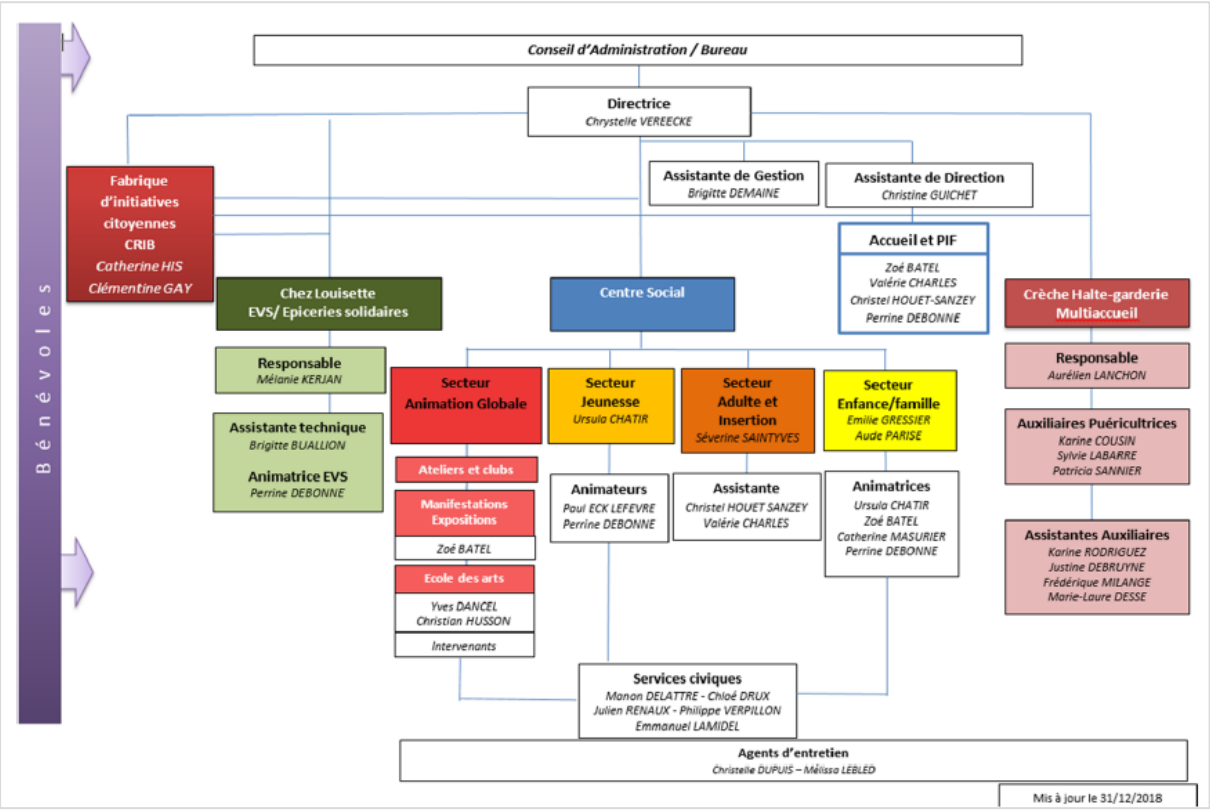
	▪ 93 participants (65 enfants et 28 adultes) aux animations extérieures de l'été
Épicerie sociale et espace de vie sociale	▪ 100 foyers accompagnés à l'épicerie du Pollet, soit 256 personnes ▪ 199 personnes aidées dans le cadre de l'épicerie itinérante ▪ 13 villes parcourues par l'épicerie itinérante ▪ Plus de 2 400 paniers achetés par an (1 600 pour l'épicerie, 800 pour l'épicerie itinérante) ▪ 950 participations aux ateliers et manifestations de l'espace de vie sociale ▪ Environ 50 bénévoles
Multi-accueil	▪ 22 places de crèche / halte-garderie

Sources : rapports d'activité 2018 du centre social Oxygène et 2017 de l'épicerie sociale Chez Louisette

Oxygène s'adresse également aux jeunes et à l'ensemble des habitants avec une programmation d'animations et d'activités diverses : sorties, ateliers créatifs, actions de sensibilisation, organisation de spectacles… Parmi les activités du secteur jeunesse, la Scop'Ados se distingue particulièrement en ce qu'elle a préfiguré les activités d'accompagnement d'initiatives citoyennes que l'association a proposé dans le cadre de la Fic. L'idée consiste en effet en la constitution d'un groupe de jeunes disposant d'une bourse qu'ils gèrent de manière autonome pour financer des projets collectifs d'utilité sociale, décidés, conçus et mis en œuvre par eux-mêmes. L'objectif n'est pas de financer le projet d'un jeune, mais des projets « en commun », « décidés tous ensemble ». Dans les faits, la bourse vient financer aussi bien des actions de sensibilisation à destination des autres habitants (propreté, déjections canines…) et la participation à des animations du quartier que des projets de loisirs et de séjours (voyage à Paris, Brighton, Disneyland, sortie à l'Aqualud, au Zénith de Rouen…) Ce volet du secteur jeunesse est financé par le bailleur social Sodineuf.

Pour mener à bien ces activités, l'association emploie 22 salariés pour un total de 19,5 ETP. Elle est également agréée au titre de l'engagement de service civique et a accueilli, en 2018, cinq volontaires.

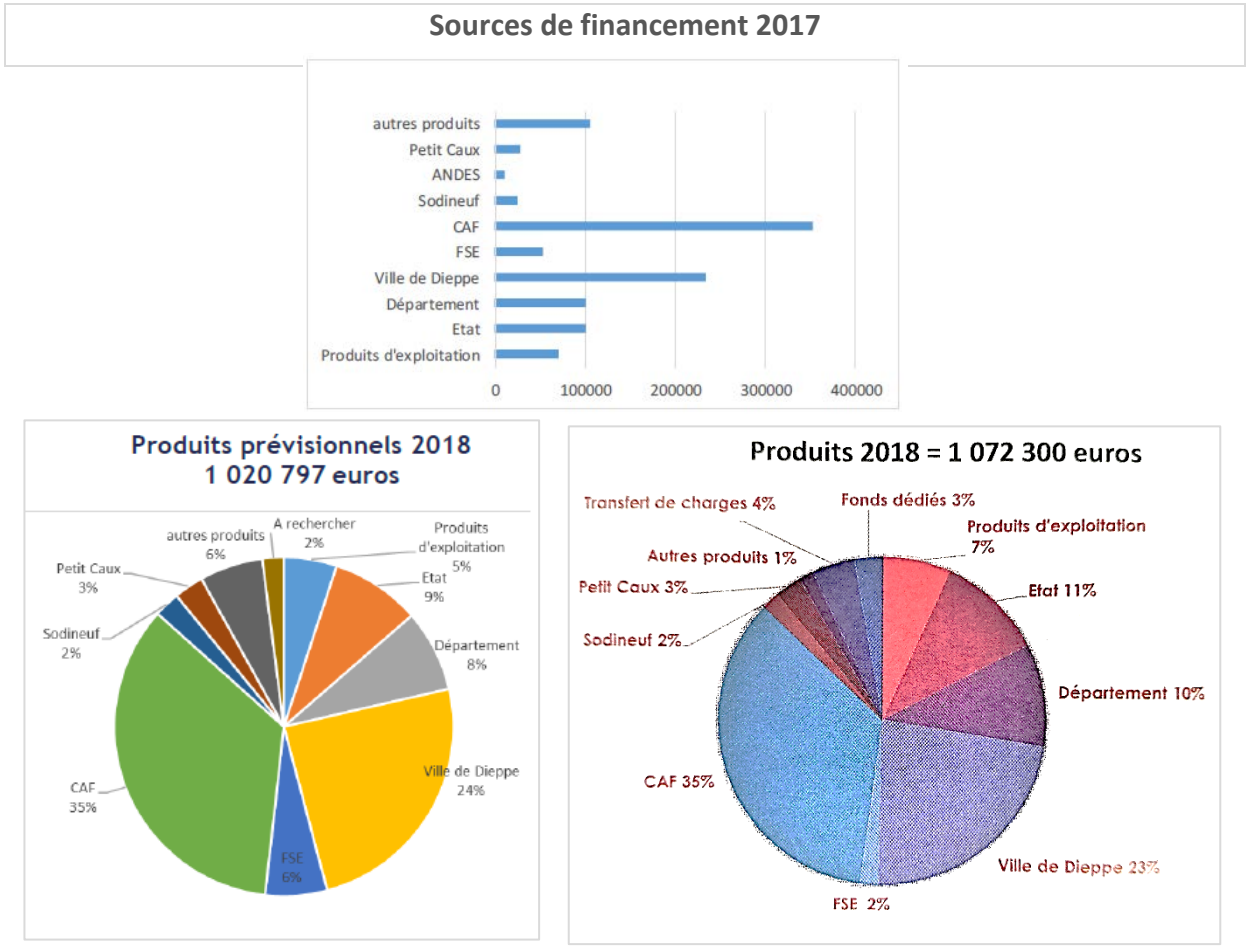
Figure 11. Organigramme d'Oxygène en 2018



c. *Modèle économique et formes de régulation*

Oxygène assure donc un certain nombre de services sociaux qui se rapprochent de délégations de service public, se traduisant par les conventions signées et agréments obtenus pour mener à bien ses activités, générant un certain cadrage de ces dernières par les institutions publiques référentes. À ce titre, la majorité de ses ressources provient de subventions publiques. Le rapport de gestion 2017 fait apparaître un budget prévisionnel 2018 composé à 87 % de subventions publiques, dans la continuité des sources de financement affichées pour l'année 2017 : commune de Petit-Caux, Sodineuf (bailleur social), CAF, FSE, Ville de Dieppe, Département, État. La CAF et la Ville de Dieppe représentent de loin les plus gros financeurs (> 300 000 € et > 200 000€ tandis que les autres apports ne dépassent pas 100 000€). Le rapport de gestion 2018 est venu confirmer, dans les grandes lignes, cette répartition.

Figure 12. Répartition globale du budget d'Oxygène en 2017 et 2018



Source : rapports de gestion 2017 et 2018 d'Oxygène

Les aides publiques s'avèrent donc centrales au fonctionnement de l'association et, en conséquence, l'association subit les effets de la tendance à la baisse que connaissent ces dernières comme le montre les inquiétudes et les conséquences qu'ont pu générer la fin des contrats aidés :

> « L'année 2017 a été particulièrement chaotique sur le plan budgétaire. L'annonce brutale de l'arrêt puis de la réforme des contrats aidés a impacté (et impactera) fortement l'association. D'autres annonces de baisse des subventions ont conduit à prendre des mesures : nouvelles réponses aux appels à projets et non remplacement d'un agent d'entretien notamment. » (extrait du rapport d'activité 2017)

En conséquence également, le critère de la proximité avec les réseaux politiques locaux s'est avéré déterminant dans le choix de présidence opéré lors du renouvellement du Bureau de l'association au départ de l'ancien directeur. Celui-ci a en effet coopté un bénévole disposant,

du fait de sa propre implication en tant qu'élu local, des qualités politiques requises pour être au fait des politiques et dispositifs publics en cours de déploiement et négocier des financements avec les institutions publiques[311]. Si la nouvelle directrice est susceptible d'assurer, dans certains cas, un rôle politique, elle affirme déléguer cette fonction au Président, très impliqué dans ses fonctions.

Profil d'enquêtés n°1. Le Président de l'association Oxygène

Daniel Demanneville, Président de l'association Oxygène, a fait sa carrière « dans les quartiers » en tant qu'éducateur spécialisé puis directeur de service. Âgé de 69 ans, il est à présent à la retraite, comme la grande majorité des bénévoles membres du Conseil d'administration d'Oxygène. Il devient Président de l'association en 2015 au départ de l'ancien directeur dont il se dit ami. Il ne réside pas ni n'est originaire de Neuville-lès-Dieppe mais habite Arques-la-Bataille, une ville « à la campagne », située à environ 10 kilomètres.

Il est engagé comme élu municipal de cette ville dirigée par un maire communiste (PCF). S'il n'adhère pas et n'a jamais adhéré au PCF, il s'affiche néanmoins comme un homme « de gauche ». Il a été un temps engagé au Parti socialiste avant d'en être « viré » et affirme avoir « voté écolo » aux dernières élections européennes « car l'écologie est le combat des années à venir. » Son engagement pour l'association Oxygène constitue pour lui un engagement militant et illustre la politique telle qu'il la conçoit : une action consistant à « s'occuper des gens » et non dominée par « des histoires d'appareils » qui « détourne les politiques des vrais besoins et problèmes des gens. »

Si ce modèle économique implique des formes de régulation tutélaire – les représentants des principaux partenaires et soutiens financiers de l'association (Sodineuf, Ville de Dieppe, Conseil départemental) sont, par exemple, « membres de droits » du Conseil d'administration (CA) de l'association[312] – Oxygène n'est pas pour autant une « quasi-administration » (Gardin, Rival, Torset, 2008). Les associations relevant du type « quasi-administration » se caractérisent en effet par une relation de subordination qui lie explicitement le projet politique de l'association à l'agenda des acteurs publics. Ces derniers lui délèguent la production d'un service, et elle peut se trouver en situation de dépendance en raison du poids des financements publics dans son budget de fonctionnement, ainsi que des directives et injonctions associées à ces financements. La tutelle peut notamment contrôler les embauches et le niveau de rémunération, le niveau des frais de structure, etc. La stratégie reste entre les mains du conseil d'administration et de la direction de l'association, mais elle doit être coconstruite avec les tutelles.

[311] Entretien du 27/05/2019 avec le Président de l'association Oxygène.

[312] Rapport de gestion 2018 de l'association Oxygène, p. 1.

Le cas d'Oxygène pourrait, de prime abord, s'en rapprocher : à l'image des associations médico-sociales fortement régulées par les institutions publiques, elle justifie de ressources marchandes très faibles. Ses activités sont en majorité gratuites ou à tarif très réduits car en grande partie subventionnées ou exigeant peu de moyens (par exemple, 2 ou 3 € par personne pour une sortie à Veules les Roses ; 3,5 € pour un spectacle à Dieppe Scène Nationale grâce à la carte d'abonnement collectif du centre ; 70 € par an pour bénéficier des cours artistiques et des sorties culturelles organisées dans le cadre des Stapélies – la troupe de jeunes préparant un gala artistique annuel…)

Néanmoins, une différence majeure apparaît dans l'affirmation d'un projet politique fondé sur « l'entraide » et le « vivre-ensemble », permettant l'appui sur des ressources réciprocitaires (Gardin, 2006 ; Servet, 2007, 2013 ; Laville, 2013 ; Castel, 2015), notamment la mobilisation massive de bénévoles. En 2018, l'association décomptait 130 bénévoles au sein de ses différentes activités. Une partie d'entre eux sont également usagers et participent à certaines activités (ateliers, sorties…) en tant que participants, dans un double esprit de bénéfice et de contribution. Une des administratrices bénévoles enquêtées distingue ainsi très bien sa participation aux « ateliers » où elle reçoit un service et sa participation à des actions de « bénévolat » où elle rend service[313]. Son cas illustre que l'investissement des bénévoles au sein d'Oxygène peut être très significatif : en plus du Conseil d'administration, elle participe à au moins trois groupes décisionnaires des projets et activités de l'association et y vient tous les jours. Si tous ne sont évidemment aussi impliqués, l'immersion que nous avons réalisée dans le cadre de l'enquête fait néanmoins apparaître clairement la présence de bénévoles au quotidien. Ces derniers sont en grande partie des retraités : sur les 25 membres du Conseil d'administration (CA), 15 sont en retraite. Les deux personnes sans emploi / profession s'avèrent en outre en âge ou proche de l'âge de la retraite[314]. Ce bénévolat fait par ailleurs l'objet d'une valorisation se traduisant par des remerciements *ad nominem*, chaleureux et systématiques, en premières pages des rapports d'activités et de gestion ainsi que par un essai

[313] Entretien du 29/05/2019 avec une bénévole membre du Conseil d'administration d'Oxygène.

[314] Parmi les huit membres restants, outre un lycéen et un avocat, les personnes encore actives travaillent dans le secteur social ou associatif (aide à domicile, aide aux personnes handicapées, directeur de l'association Foyer Duquesne). Le CA compte également un représentant de l'ADDLE, du bailleur social Sodineuf et un représentant de la Ville de Dieppe, principaux partenaires et soutiens financiers d'Oxygène.

de comptabilisation. En 2018, l'association comptait 11 737 heures de bénévolat[315]. Le rapport d'activité 2018 fait également apparaître 300 heures de bénévolat sur la mission accueil[316].

Profils d'enquêtés n° 2 et 3. Deux bénévoles administratrices d'Oxygène

Sylvie Mauconduit et Michèle Hébert sont toutes deux bénévoles membres du Conseil d'administration (CA) d'Oxygène. Sylvie Mauconduit a fait partie du bureau en tant que Vice-Présidente jusqu'en 2018. Michèle Hébert a, à l'inverse, intégré le CA en 2019 sur proposition de la directrice et après un premier refus en 2018.

Âgée de 67 ans, Michèle Hébert est retraitée depuis cinq ans au moment de l'enquête, après avoir exercé longtemps comme secrétaire puis secrétaire médicale et, après une période de chômage, comme aide à domicile auprès de personnes âgées au sein d'une association. Son engagement associatif a débuté lors de son départ à la retraite. Elle cherche alors une activité afin d'occuper son temps libre et ne pas rester inactive, envie qui trouve un écho auprès d'Oxygène. Elle est présente à l'association tous les jours, que ce soit pour participer à des activités (atelier cuisine le lundi, sorties le mardi, randonnées le jeudi…) ou pour des actions de bénévolat (cours de français à l'épicerie solidaire le mercredi). Elle est par ailleurs impliquée dans le collectif des Incroyables Comestibles, participe à l'organisation des repas de quartier et a été pendant deux ans engagé dans le programme Filleul'âges de France Bénévolat, porté par Oxygène et consistant en des visites de courtoisie à des personnes âgées isolées. Originaire de Dieppe, elle ne réside pas dans le quartier d'habitat social où elle s'engage mais habite dans un autre quartier de Neuville, près du pont Colbert.

Sylvie Mauconduit est, quant à elle, originaire du Havre où elle bénéficiait déjà d'expériences de bénévolat dans des associations locales. Mère au foyer (en dehors d'une expérience de 5 ans environ comme animatrice dans un centre de loisirs), elle s'est installée à Dieppe avec son mari qui travaille sur les chantiers navals. Ils résident dans le quartier pavillonnaire situé à l'entrée du quartier d'habitat social de Neuville. Outre ses engagements associatifs au Havre, Sylvie Mauconduit s'est impliquée par le passé comme parents d'élèves dans les collèges qu'ont fréquentés ses deux enfants ainsi que dans le Conseil d'administration de l'organisme HLM. Elle fait également actuellement partie du conseil de quartier mis en place par la Ville. Au sein d'Oxygène, elle s'implique dans un grand nombre d'activités bien qu'elle affirme vouloir prendre de la distance pour avoir « plus de temps pour elle » et parce qu'elle souhaite « être plus sur le terrain et pas que dans des réunions. »[317] Sollicitée en 2003 pour monter la Coopé solidaire (cf. figure 11), elle s'est ensuite impliquée dans le groupe organisant les randonnées et fait à présent partie du collectif Neuville en Fête. Depuis 2018 et l'arrivée du nouveau responsable, elle s'implique dans la reconfiguration du multi-accueil afin de monter des projets en collaboration avec le secteur enfance-familles permettant d'impliquer les parents. Elle est la seule bénévole impliquée sur cette action. Jusqu'en 2018, elle a également fait partie du Bureau d'Oxygène en tant que Vice-Présidente, supposant au moins une réunion hebdomadaire. Au moment de l'enquête, elle participe toujours aux réunions d'équipe qui ont lieu tous les mercredis matin.

Cette configuration permet de nuancer le constat d'une régulation tutélaire s'exerçant sur l'association Oxygène et fait apparaître des possibilités de « régulation conventionnée »

[315] Rapport de gestion 2018 d'Oxygène, p. 2.

[316] Rapport d'activité 2018 du centre social Oxygène, p. 14.

[317] Entretien du 27/05/2019 avec Sylvie Mauconduit, bénévole administratrice d'Oxygène.

(Laville, 2008) c'est-à-dire une marge de manœuvre permettant à l'association de tenter d'influencer les régulations tutélaires qui s'imposent à elle en s'appuyant sur les retours émanant du « terrain ». Les règles sont alors définies « à partir de ce que les différents acteurs concernés conviennent de retenir comme critères pertinents pour le développement des services » (Laville, 2008, p. 22 [Laville, Nyssens, 2001, p. 250]). Cette possibilité apparaît notamment dans les propos de la directrice qui explique défendre, lors de réunions institutionnelles, une approche de la résolution des problèmes publics s'appuyant sur les solutions proposées par les habitants, dans lesquelles ceux-ci sont prêts à s'impliquer, et dont elle peut témoigner du fait des actions d'accompagnement de ce type d'initiatives « ascendantes » que réalise l'association Oxygène, notamment *via* la Fabrique d'initiatives citoyennes (Fic)[318].

En 2016, la labélisation Fic est venue servir le projet associatif d'Oxygène en contribuant à la fois aux objectifs de décloisonnement des activités et d'émancipation vis-à-vis des tutelles institutionnelles.

1.2. De la Fabrique d'initiatives citoyennes au développement du pouvoir d'agir

a. La labélisation Fic

L'association Oxygène fait partie de ces associations soutenues dans le cadre du dispositif gouvernemental des Fabriques d'initiatives citoyennes (Fic). Plus qu'un simple financement, elle a donné naissance à une activité d'un nouveau genre au sein de l'association consistant, dans l'idée, à accompagner des projets collectifs d'habitants. Cette activité s'est incarnée dans un nouveau « pôle » d'activité, mais pensé comme une démarche « transversale », « pour obliger les uns et les autres à travailler ensemble. »[319] L'organigramme présenté dans le rapport d'activité 2018 la fait effectivement apparaître comme une mission transverse, impactant l'ensemble des secteurs d'activités de l'association (cf. figure 9).

L'observation a amené des résultats mitigés en la matière : la Fic apparaît majoritairement comme une activité singulière de l'association, menant ses activités propres et s'ajoutant aux autres. Des liens existent néanmoins avec d'autres secteurs d'activités : l'atelier des

[318] Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association Oxygène.

[319] *Ibid.*

chiffonniers, l'un des collectifs accompagnés dans le cadre de la Fic, est par exemple issu de l'atelier couture et l'animatrice de cette activité a été formée à l'accompagnement pour pouvoir rendre elle-même le collectif autonome ; l'accompagnement du collectif gérant le jardin partagé a été confié à la directrice de l'épicerie, elle-même accompagnée dans cette mission par une des animatrices de la Fic… La Fic a, en outre, vocation à appuyer « l'animation de réseaux » et a vu se mettre en place des espaces de réflexion et de collaboration rassemblant différents acteurs du territoire – professionnels ou bénévoles – et dont certains contribuent à l'animation globale du quartier (le collectif Neuville en Fête a par exemple pour but d'organiser des événements favorisant le « vivre ensemble »). Elle participe de ce fait à la mission générale du centre social.

La Fic bénéficie de deux animatrices dédiées dont l'une est employée dans l'association depuis 32 ans et l'autre a, à l'inverse, été recrutée spécifiquement sur cette mission en 2016. Elles sont considérées comme les « référentes » des différents collectifs au sein du centre social et ont pour mission principale d'accompagner ces collectifs vers l'autonomie. Elles participent par ailleurs pleinement du développement global de l'association, contribuant, à l'instar du reste de l'équipe, aux réflexions stratégiques ou appuyant d'autres secteurs d'activités (jeunesse, animation globale…) dont elles ont même parfois la charge (l'une d'elle est responsable des activités de soutien à la vie associative par exemple et pilote le CRIB ainsi que la démarche autour des séniors). Elles se répartissent les différents collectifs accompagnés, de manière équilibrée, en fonction de leur charge de travail respective. Depuis 2018, elles pilotent conjointement une recherche-action autour de la Fic, visant à « mesure[r] l'impact social des collectifs sur le quartier, pour les habitants, pour les partenaires, pour les membres des collectifs eux-mêmes… »[320] Cette recherche-action est soutenue par la CAF et le CGET.

Profils d'enquêtés n°4 et 5. Les animatrices de la Fic

Catherine His, la première animatrice du binôme (1), travaille pour l'association Oxygène depuis 32 ans au moment de l'enquête. Elle a intégré l'équipe de l'association Bel-Air (qui a, en 2006, été fusionnée avec le centre social de Neuville pour donner naissance à Oxygène) à ses 18 ans dans le cadre d'un contrat de travail d'utilité collective. Elle a longtemps occupé une fonction essentiellement administrative au sein de l'association avant d'évoluer progressivement sur des missions d'accueil et d'animation, tout d'abord en appui à l'animatrice en place (animation d'un atelier, aide ponctuelle pour l'organisation d'événements ou le soutien à la Coopé solidaire…) En 2011, elle passe un BPJEPS animateur social qui lui permet de prendre davantage de responsabilités et de devenir référente d'actions à l'arrivée de la nouvelle directrice. Suite à l'obtention de la subvention Fic, cette dernière lui propose alors d'être référente de cette démarche, au vu notamment de son expérience avec la Scop'Ados qu'elle a créé dans le cadre de son BPJEPS. Mère de deux enfants, Catherine His ne

[320] Rapport d'activité 2018 du centre social Oxygène, p. 15.

témoigne d'aucun engagement associatif, syndical ou partisan parallèle à ses activités professionnelles, en dehors de son implication dans des activités de loisirs.

Elle est rejointe en 2016 par Clémentine Gay, seconde animatrice du binôme (2), au profil radicalement différent. Recrutée spécifiquement dans le cadre de la Fic, ce poste constitue sa première expérience professionnelle stable après des études en sciences politiques et politiques sociales (Master Villes, territoires et solidarité) à l'IEP de Grenoble, ville dont elle est originaire. Elle déménage à Dieppe en 2016 pour ce poste et avec l'« envie de voir d'autres choses. »[321] *Dans le cadre de sa formation, elle a réalisé des stages dans des centres sociaux sur des activités culturelles qui l'ont peu intéressée. Elle a fait sa dernière année d'étude en alternance dans un EPCI en tant que chargée de mission pour l'élaboration du contrat territorial de santé. Elle réalise alors que les débouchés de son master au sein d'administrations publiques locales l'éloignent de son souhait d'être sur « des projets beaucoup plus partagés, passer du temps avec des gens et faire des choses plus utiles que des diagnostics que personne ne lirait jamais. » Elle cherche alors un emploi « autour de l'accompagnement de projets ou de la discussion, du débat, de la démocratie… […] Le genre de poste qui a tendance à se développer en ce moment » et postule pour le poste d'animatrice proposé par Oxygène. Elle pilote alors la Fic en binôme avec Catherine His et se trouve en charge des activités de soutien à la vie associative. En 2017-2018, elle devient également référente sur le nouveau chantier lancé par l'association autour des séniors. En parallèle de ces activités professionnelles, elle s'engage comme bénévole au Samu social de Dieppe et s'implique dans le développement de la monnaie locale dieppoise.*

Les activités menées dans le cadre de la Fic consistent essentiellement en l'accompagnement de collectifs d'habitants et/ou d'acteurs locaux qui ont vocation à être autonomes dans la réflexion, la conception et la mise en œuvre de leurs actions. Ces collectifs se distinguent en deux catégories :

- Les collectifs d'habitants mobilisés autour d'une action commune (végétalisation du quartier, entretien et animation d'un jardin partagé, gestion d'un vestiaire solidaire, mise en place d'actions de solidarité ou de sorties culturelles…)
- Les collectifs regroupant des acteurs locaux (associations locales, établissements sociaux ou culturels…) et, pour certains, des habitants également autour de thématiques particulières (santé, animation du quartier, isolement…) afin de faire avancer ces problématiques dans le quartier de Neuville.

Les animatrices Fic sont supposées jouer un rôle de facilitatrices : faire le lien, lorsque cela s'avère nécessaire, avec la direction et d'autres secteurs d'activités du centre social ; assurer la mobilisation et le bon déroulement des réunions… L'étendue de leurs fonctions est d'autant plus difficile à exposer ici qu'elle fait l'objet d'un questionnement permanent de la part des animatrices elles-mêmes. Elles s'interrogent en effet constamment sur leur rôle exact, la posture à tenir vis-à-vis du collectif, jusqu'où elles peuvent aller pour les aider et, au contraire, ce

[321] Entretien du 03/06/2019 avec l'animatrice (2) de la Fic. Les autres citations sont également extraites de cet entretien.

qu’elles n’ont pas vocation à faire à leur place dans la mesure où l’objectif d’autonomie est clairement affiché.

Depuis ses débuts, la Fic a permis à Oxygène d’accompagner une dizaine de collectifs (soit une dizaine de projets) dont aucun n’a d’existence juridique propre.

Figure 13. Synthèse des projets accompagnés dans le cadre de la Fic d'Oxygène

	Nom	Activités	Mobilisation (2018)
Collectifs d' habitants	**La Coopé solidaire**	La Coopé solidaire a pour but de mettre en place des actions permettant de collecter des fonds pour financer des projets de solidarité et/ou de loisirs collectifs pour les membres de la coopérative. Son activité principale consiste en la gestion d'un vestiaire solidaire où sont donnés, triés et revendus des vêtements de seconde main. Le groupe tient également des stands de restauration lors de fêtes de quartier ou participe à des brocantes. L'argent collecté permet d'aider des personnes en situation de précarité orientées par des travailleurs sociaux et sélectionnés par le groupe sur la base de dossiers anonymes.	▪ 20 personnes impliquées ▪ 2914 heures
	L'atelier des chiffonniers	Ce collectif s'organise autour de la production et de la vente, à l'occasion d'exposition, de produits confectionnés à partir de matière première destinées à la déchetterie. Les ventes permettent d'alimenter une cagnotte pour financer des projets de solidarité. En 2018, une partie des bénéfices a ainsi été reversée à la crèche pour un projet pédagogique autour de la musique. Des sorties collectives ont également été organisées.	▪ 3 personnes impliquées ▪ 457 heures
	Les Incroyables Comestibles	Ce collectif contribue à l'entretien de jardinières de légumes et d'aromates dans l'espace public et à l'organisation de manifestations pédagogiques autour de la nature. Il gère les cinq bacs positionnés autour du centre social. Ses 13 membres se sont par ailleurs associés à des événements tels que la Fête des fleurs, la fête de quartier « L'incroyable Halloween »… pour défendre les valeurs défendues par les Incroyables Comestibles, réseau existant à l'échelle nationale voire internationale.	▪ 13 personnes impliquées ▪ 440 heures
	Animations et jeux pour l'amitié	Ce collectif a pour objectif de mettre en place des animations et des rencontres conviviales autour du jeu pour rompre l'isolement. En 2018, ses membres entreprennent de rattacher leurs activités à des événements et animations de quartier, en collaboration avec la bibliothèque-ludothèque permettant de s'appuyer sur les compétences d'animateurs professionnels. Deux soirées jeux ont également été organisées à l'occasion de la semaine « Diversité dans mon quartier » et des fêtes de fin d'année.	▪ 2 personnes impliquées ▪ 32 heures
	« Sorties découvertes » le Week-end	Ce projet a pour but de répondre à une demande d'habitants de se retrouver pour découvrir le patrimoine local et rompre l'isolement. En 2017, cinq sorties en autonomie ont été organisées avec l'appui matériel de l'association (mise à disposition de locaux et de véhicules). Ce collectif a été « mis en sommeil » en 2018 du fait d'un manque de mobilisation des bénévoles.	▪ 5 personnes impliquées ▪ 60 heures ▪ (chiffres 2017)

	Le Jardin à cultiver	Ce collectif œuvre pour une alimentation saine, naturelle et de saison dans le cadre d'un jardin partagé dont le terrain a été mis à disposition par la Ville de Dieppe fin 2017. Le collectif est en charge de l'aménagement et de l'entretien régulier. Les légumes sont partagés entre les membres et une partie est donnée à l'épicerie solidaire « Chez Louisette ». Le jardin accueille également des ateliers jardinage pour des familles de l'espace de vie sociale.	▪ 15 personnes impliquées ▪ 226 heures
	Journal de quartier Oxybulle	Le journal Oxybulle présente les actualités du quartier (ouverture de commerce, services publics…) et les actions menées par le centre social. Son élaboration est le fruit d'un travail collaboratif d'habitants, accompagnés par une animatrice. Deux numéros ont été publiés en 2017 à 260 exemplaires et diffusés au sein de 40 structures relais. Ce collectif a été « mis en sommeil » en 2018 du fait d'un manque de mobilisation des bénévoles.	▪ 7 personnes impliquées ▪ 83 heures ▪ *(chiffres 2017)*
Collectifs d' acteurs locaux, associant pour certains des habitants	**Réseau des structures neuvillaises**	Ce collectif regroupe une quinzaine de partenaires intervenant dans le quartier de Neuville-lès-Dieppe. Il vise à partager les constats et être vigilants quant à la complémentarité des actions menées par ces différents acteurs. Il peut déboucher sur la création de comités techniques spécialisés donnant lieu à des actions mutualisées.	▪ 14 partenaires ▪ 4 réunions
	Collectif Santé	Ce collectif est né en 2015 de la volonté d'habitants et de partenaires de mener une réflexion et un travail coopératif autour de la santé. Le collectif a créé un outil d'information et de communication sur la santé en accès libre et direct pour tous les habitants.	▪ *NC*
	Collectif Lutte contre l'isolement	Ce collectif cherche à trouver des solutions pour rompre l'isolement en proposant des temps de diagnostics, de réflexion, d'animation… L'accompagnement des animatrices de la Fic a permis de faire émerger des rencontres mêlant professionnels et habitants sur ce thème. Le collectif a mis en place des actions pour interroger les habitants sur la solidarité de voisinage, amener des animations dans les immeubles où des cas d'isolement ont été recensés, informer sur les animations existantes et lever les freins à la venue des habitants… En décembre 2018, le collectif a organisé la semaine « Solidarités en lumière » pour aller à la rencontre de Neuvillais en situation d'isolement et favoriser l'interconnaissance des professionnels.	▪ 19 partenaires et habitants ▪ 7 réunions « Solidarités en lumière » : ▪ 7 bénévoles ▪ 7 partenaires ▪ 101 heures
	Collectif Neuville en Fête	Ce collectif a pour objectif d'animer le quartier en organisant des événements favorisant le « vivre ensemble » : repas partagés, fêtes de quartier, animations en plein-air, projections-débats…	▪ 9 réunions ▪ 353 heures (animations et fêtes comprises)

b. Reformuler la visée émancipatrice des centres sociaux

La mise en place de la Fic répond à un objectif plus général de l'association de « développer le pouvoir d'agir des habitants » qui s'articule aux niveaux collectifs et individuels. Interrogées sur l'objectif de l'accompagnement, au-delà de la réalisation concrète des projets, les animatrices de la Fic expliquent :

> « – *Animatrice (2) de la Fic* : le cœur du travail des centres sociaux c'est le pouvoir d'agir. C'est dans ce travail de groupe, dans cette auto-organisation, on développe des savoir-faire, de savoir s'organiser ensemble collectivement…
>
> – *Animatrice (1) de la Fic* : De regagner en estime de soi, de reprendre confiance, de reprendre peut-être un chemin de formation, d'insertion, de travail… »

Cette fonction se retrouve également dans le rapport d'activité du centre social qui expose, au sujet de la Fic, que :

> « Cette méthode favorise la valorisation des capacités d'initiatives et participatives des habitants des quartiers et redonne à chacun le « pouvoir d'agir ». » (Rapport d'activité 2018 du centre social d'Oxygène, p. 15)

ainsi que dans le rapport intermédiaire de la recherche-action qui stipule :

> « L'association Oxygène travaille au quotidien sur le développement du pouvoir d'agir à travers toutes ses activités. L'objectif est que tout un chacun prenne conscience de ses capacités, en acquiert de nouvelles, trouve sa place au sein de l'association et de la société. *C'est dans ce cadre qu'elle a été labélisée « Fabrique d'initiatives citoyennes » par l'État en 2016.* » (souligné par nous)

et mentionne, parmi les trois objectifs de la Fabrique, celui de « mettre en place des actions visant la conscientisation et l'augmentation du pouvoir d'agir des citoyens. »[322]

Parallèlement, la Fabrique poursuit l'objectif opérationnel de « permettre l'émancipation des porteurs de projets pour tendre vers une réelle autonomie » et la directrice évoque l'éducation populaire comme fondement conceptuel pour définir la posture des animatrices.

La Fic vient donc servir de support à l'équipe du centre social pour repenser, réarticuler et incarner par de nouvelles pratiques ces différentes notions. Elles sont alors au cœur du travail réflexif de l'équipe de la Fic qui se réfère, dans la recherche-action qu'elle réalise, aux travaux

[322] *Du remue-méninges à Oxygène*, rapport intermédiaire de la recherche-action sur la Fabrique d'initiatives citoyennes menée par Oxygène, 2019.

d'« auteurs ayant théorisé l'accompagnement de projets : Yann Le Bossé[323], Saul Alinsky[324], Anton Marakenko[325]… »[326] Si cette recherche vise à mesurer l'impact de la Fic, elle permet aussi aux animatrices de partager leurs pratiques et de verbaliser leur « méthodologie d'accompagnement de projets »[327] qui se veut expérimentale. La demande de la directrice est en effet « d'analyser ces pratiques-là »[328] et les animatrices elles-mêmes sont allées chercher des réponses à des questions récurrentes telles que : « Comment tu accompagnes ça ? Et comment tu fais ça ? Et moi je n'arrive pas à… Comment on fait ? »[329] dans le but d'

> « enrichir nous au quotidien notre pratique, nous questionner toujours sur la posture qu'on pouvait avoir, comment on pouvait l'adapter au mieux, comment on pouvait laisser de plus en plus place, sans faire avec complètement. Nous c'est vraiment notre grand questionnement : la critique qu'on a sur notre travail, c'est l'impression d'être toujours trop présents, donc ça aussi ça nous demande aussi beaucoup de réflexion. »[330]

Leur objectif est donc de formaliser « l'aspect technique » du développement du pouvoir d'agir « à la façon Oxygène. »[331]

Ce travail a vocation à tenir une place importante dans la redéfinition du projet associatif. La Fic tient en effet la première place, et la plus conséquente, dans le rapport d'activité 2018 du centre social et la recherche-action dont elle fait l'objet est annoncée comme une « évaluation [qui] s'est faite également dans la perspective de la réécriture du projet social d'Oxygène en 2019. »[332] En entretien et lors d'échanges informels, la directrice explique par ailleurs mettre en avant ces pratiques pour changer l'image d'Oxygène auprès de partenaires

---

[323] Auteur d'un article intitulé « Formation à l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA) » (Revue Travailler le social, 2007, p. 133-157), il a également tenu une conférence à Montpellier en 2008, « Le développement du pouvoir d'agir personnel et collectif », qui a été largement diffusée dans les réseaux professionnels liés au travail social, notamment via le collectif Pouvoir d'agir créé en juin 2010.

[324] Sociologue et praticien militant, il est considéré comme le père du *community organizing* des années 1930 aux années 1970 aux États-Unis.

[325] Pédagogue russe du début du XXème siècle, fondateur des maisons coopératives pour les orphelins de la guerre civile.

[326] *Du remue-méninges à Oxygène*, rapport intermédiaire de la recherche-action sur la Fabrique d'initiatives citoyennes menée par Oxygène, 2019.

[327] *Ibid.*

[328] Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association et du centre social Oxygène.

[329] Présentation de la Fic d'Oxygène lors du séminaire Cnajep / Injep du 24/01/2019 par l'animatrice (2) de la Fic.

[330] Présentation de la Fic d'Oxygène lors du séminaire Cnajep / Injep du 24/01/2019 par l'animatrice (1) de la Fic.

[331] *Du remue-méninges à Oxygène*, rapport intermédiaire de la recherche-action sur la Fabrique d'initiatives citoyennes menée par Oxygène, 2019.

[332] Rapport d'activités 2018 du centre sociale d'Oxygène, p. 15.

institutionnels et faire reconnaître ses compétences en matière de participation citoyenne, en vue notamment d'ouvrir des perspectives pour réarticuler le modèle économique de l'association.

c. Les centres sociaux et le développement du pouvoir d'agir

Ce faisant, l'association s'inscrit dans une tendance plus globale à l'œuvre dans le réseau des centres sociaux. Pour comprendre l'arrivée de la Fic dans le projet associatif d'Oxygène, il faut en effet replacer ces actions dans le contexte actuel de l'évolution des centres sociaux. Au cours des vingt dernières années, la visée émancipatrice des centres sociaux a trouvé un renouveau idéologique dans la notion de « développement du pouvoir d'agir » (Cortesero, 2013 ; Neveu, 2016). Elle constitue un nouveau référentiel d'action pour les professionnels qui y trouvent une articulation entre les enjeux de « participation » et les ambitions de « cohésion sociale » qui caractérisent ces lieux. Cette évolution n'est pas sans lien avec l'affirmation et la volonté de reconquérir un rôle politique de transformation sociale exprimées par les instances fédératives nationales : dans le projet fédéral 2014-2020, « renforcer le pouvoir d'agir des habitants » est affiché comme la « priorité »[333]. Elle peine toutefois à trouver un écho à l'échelle locale (Neveu, 2016, p. 173-174).

Les centres sociaux se trouvent en effet pris dans des réalités gestionnaires desquelles il s'avère difficile de s'extraire. À l'image des associations d'éducation populaire historiques qui ont su fondre leurs activités dans le secteur en émergence de l'animation socio-culturelle (cf. *supra*, chapitre 2), les centres sociaux se trouvent régis par un certain nombre de cadres institutionnels, entre délégations de service public et conventions d'objectifs en matière d'insertion professionnelle, d'accès aux droits, d'apprentissage du français… qui induisent des formes de régulation tutélaire. Si une partie de la sociologie des associations a mis l'accent sur les effets socio-techniques de ces régulations et l'influence qu'elles ont sur la gestion et la gouvernance des activités (Gardin, Rival, Torset, 2008), l'importance des effets politiques n'est pas non plus à exclure. La déférence qu'il est possible d'observer chez certains professionnels à l'égard de leurs partenaires financiers est en effet susceptible d'influer sur la nature des activités menées ou soutenues et d'empêcher le déploiement d'initiatives ou de revendications

[333] *La Fabrique des possibles*, Projet fédéral 2014-2020, Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FSCF), 2014, disponible en ligne, URL : http://www.centres-sociaux.fr/files/2014/09/La-Fabrique-des-possibles-projet-f%25C3%25A9d%25C3%25A9ral-2014-2022.pdf [consultée le 24/06/2019].

contestataires. La création récente d'un Observatoire des Libertés Associatives Réprimées[334] va dans le sens d'une mise en lumière de la dépendance politique que génère l'encadrement institutionnel des activités d'une association.

À l'appui de l'exemple d'un centre social roubaisien, C. Neveu montre, à cet égard, comment les objectifs d'autonomie poursuivis par les animateurs du centre peuvent entrer en tension avec les enjeux économiques ou politiques avec lesquels ces derniers doivent composer. Adopter une posture favorable au développement du pouvoir d'agir constitue en effet une orientation stratégique dont les conséquences peuvent être problématiques pour un centre dont le financement repose sur des partenariats avec les institutions publiques et les bailleurs sociaux. Comme elle l'explique dans son étude de cas :

> « Si des habitants s'organisent collectivement pour faire valoir leurs revendications et que le centre social est perçu par ses partenaires institutionnels comme ayant porté ou soutenu cette organisation, cela pourrait influer sur les relations avec les partenaires publics, voire remettre en cause certains financements. » (Neveu, 2016, p. 181)

Cette situation vient introduire un biais dans la pratique d'animateurs qui se voient susceptibles de sélectionner ou entreprennent de discipliner les projets accompagnés davantage qu'ils ne favorisent la prise d'autonomie de leurs porteurs. Ils opèrent ainsi une forme de régulation politique à caractère tutélaire, c'est-à-dire une normalisation des pratiques sous l'influence des pressions et prescriptions plus ou moins explicites des financeurs. Lorsque des revendications militantes sont présentes, ces régulations peuvent s'assimiler à des formes de domestication des mouvements sociaux (Neveu, 2011).

Dans son analyse de la mise en œuvre de cette approche à visée émancipatrice qu'est le « développement du pouvoir d'agir », C. Neveu met également en lumière un certain nombre d'obstacles endogènes au centre social, à la constitution de son équipe et à la définition de son projet associatif. Elle montre, par exemple, que les actions destinées à développer le pouvoir d'agir des habitants sont pénalisées par le manque de formation des salariés ou les questionnements qu'ils ont quant au rôle politique des centres sociaux, mais aussi par la recherche de convivialité qui anime les participants à la vie du centre (Neveu, 2016). En ce qu'elles supposent d'écarts avec les logiques de consommation d'activités de loisirs et de

[334] Créé en 2019 et porté par l'Institut Alinsky, en collaboration avec l'Alliance citoyenne, le CAC, Pas Sans Nous ou encore APPUII, vise à rendre visibles les entraves portées aux libertés associatives, qu'elles soient discrètes ou manifestes (blocage d'accès à des salles, coupes de subvention, amendes, procès ou disqualification des responsables bénévoles dans leurs activités professionnelles…)

services sociaux, les activités qui ont vocation à être conçues et portées de manière autonome par les habitants – dans lesquelles s'inscrivent les dynamiques relevant de la citoyenneté par projets – constituent un « déplacement par rapport au régime de routine » (*ibid.*, p. 178) des participants aux activités du centre qui peut ne pas concorder avec les attentes et aspirations de ces derniers.

Dans ce contexte, la Fabrique d'initiatives citoyennes d'Oxygène – et les pratiques d'accompagnement de projets sur lesquelles elle met l'accent – apparaît comme un levier pour articuler cohésion sociale et autonomie politique. Elle entend contribuer au renforcement du *vivre* ensemble par l'émergence de collectifs d'habitants tournés vers le *faire* ensemble, vers la réalisation d'actions concrètes destinées à renforcer et améliorer la cohésion sociale. Le « pouvoir d'agir » ne va plus à l'encontre de la convivialité : il est mis à son service.

2. « Faire ensemble » pour « vivre ensemble »

Dans ce contexte, la mise en place d'une démarche d'accompagnement de projets citoyens, incarnée par la Fabrique d'initiatives citoyennes, apparaît comme une tentative de concilier la volonté de développer la capacité des habitants à agir et l'objectif de cohésion sociale, de convivialité et d'animation du quartier. En ce qu'elle met l'accent sur l'action collective et vise la cohésion sociale, la Fic poursuit un objectif de re-liaison par le fait de « faire » ensemble. L'accompagnement vise alors à garantir le fonctionnement harmonieux des collectifs d'habitants qu'il cherche à autonomiser et à réduire le risque d'émergence de dynamiques agonistiques. Elle procède ainsi d'une réappropriation de la notion de « développement du pouvoir d'agir » qui la rapproche du modèle social-libéral décrit par Bacqué et Biewener, qui dénonce et entreprend de réparer un certain nombre d'inégalités sociales sans pour autant s'inscrire dans une remise en cause radicale du système social et économique dans lequel ces dernières sont apparues.

2.1. Des initiatives tournées vers la cohésion sociale

a. L'action collective : un enjeu central de l'accompagnement

L'objectif affiché de la Fabrique est de « faire émerger des collectifs d'habitants qui, à partir d'une idée, on en fasse un projet, qu'on accompagne un groupe de personnes pour que ça prenne forme. Avec une dimension d'utilité sociale, de l'intérêt général. »[335] L'initiative citoyenne est donc avant tout envisagée dans une perspective collective : les différents rapports présentant la Fabrique évoquent les « collectifs » accompagnés ; en entretien, de même, les accompagnatrices parlent des « collectifs » ou des « groupes » qu'elles accompagnent et qu'elles tendent à personnifier comme une totalité unifiée. La recherche-action est, par exemple, pour l'une d'elle, l'occasion d'« échanger avec les collectifs, de les questionner sur ce qu'ils pensent, comment ils veulent qu'[elles ajustent] l'accompagnement… »[336] S'il est évident qu'elle envisage par-là un échange avec les *membres* de ces collectifs, les *individus* qui le composent, ce discours unificateur révèle leur tendance à appréhender les porteurs de projets comme un ensemble de personnes agissant et parlant de concert en vue d'un but commun. L'observation des pratiques d'accompagnement a par ailleurs fait apparaître des interactions visant la montée en compétences du groupe dans son ensemble, et non d'un individu en particulier même à des fins de servir les objectifs du groupe.

C'est alors le collectif dans son ensemble qui est décrit comme étant à l'origine des projets menés. Tous ses membres sont qualifiés de « porteurs de projets » à l'image de ce que l'on peut lire dans le rapport d'activités 2018 qui comptabilise « 10 collectifs, 73 porteurs de projets », évoque les « 20 porteurs de projets » de la Coopé solidaire et les « 13 porteurs de projets » des Incroyables comestibles. Ces descriptions laissent ainsi penser à une mobilisation et une implication équivalente de chaque personne alors même que les observations ont fait apparaître des réalités plus mitigées[337]. Elles invitent à penser que ce discours homogénéisant a davantage

[335] Entretien du 22/01/2019 avec la directrice de l'association Oxygène.

[336] Entretien du 03/06/2019 avec l'animatrice (2) de la Fic.

[337] Dans le cas de la Coopé solidaire, des conflits sont apparus, évoqués en formation collective, du fait d'une différence d'implication des bénévoles et des frustrations générées chez les plus impliquées. Le formateur a eu, entre autres, pour fonction d'intervenir comme médiateur en signalant, à plusieurs reprises et sous diverses formulations, que « les gens pouvaient s'engager différemment, avec des degrés d'engagement différents » et qu'« il faut accepter cette idée que chacun va y mettre sa patte et l'énergie qu'il a envie d'y mettre » (notes d'observation de la formation de la Coopé solidaire du 28/05/2019). Le projet a, en outre, été réécrit par cinq personnes qui se sont mobilisées après la fermeture du vestiaire pour convaincre le Conseil d'administration d'Oxygène de le rouvrir. Le collectif est à présent composé de 15 personnes qui n'ont pas toutes participé à sa création. De même, les membres des Incroyables Comestibles sont présentés comme des « porteurs de projets » mais le collectif est né à l'initiative du centre social, qui s'est vu offrir par la Mairie l'opportunité d'installer des jardinières, comme l'explique l'animatrice : « on est repartis en disant on a un outil et on vous propose de créer un collectif autour de ça. Mais c'est du coup nous qui avons lancé le truc, ce n'est pas des habitants qui sont venus nous voir en disant, on a une idée » (entretien du 03/06/2019 avec l'animatrice (2) de la Fic). Le qualificatif de « porteur de projet » est donc, là aussi, discutable.

un rôle performatif – visant à ancrer dans l'esprit des membres des collectifs qu'ils sont effectivement responsables de leurs projets et que ces derniers ne se feront pas sans leur engagement effectif – plus qu'il ne décrit la réalité, plus complexe, des collectifs accompagnés. Le refus de distinguer une ou deux personnes motrices est d'autant plus marquant que les initiatives portées par seulement deux personnes sont « mises en sommeil » (journal Oxybulle et « Sorties découvertes » le week-end) ou se greffent à d'autres activités (exemple du collectif Animations et jeux pour l'amitié qui a entrepris d'organiser des activités dans le cadre de fêtes et événements organisées par d'autres collectifs) en raison d'un manque de mobilisation des bénévoles.

Si cette approche collective tend à éloigner la Fabrique d'Oxygène des représentations qui dominent l'imaginaire entrepreneurial et la « nécessité de l'auteur » (cf. *supra*, chapitre 1), elle n'en est pas moins associée à un objectif d'activation et d'autonomisation appliqué alors au groupe. L'équipe qui pilote la Fic (la directrice en partie et les deux animatrices) affichent en effet l'objectif de sortir les habitants des logiques de consommation qui ont tendance à caractériser leur rapport au centre social et à leurs loisirs en général. La directrice explique par exemple :

> « On a beaucoup discuté de jusqu'où on allait : est-ce qu'un groupe de personnes qui veut traverser la Manche pour aller voir en Angleterre comment ça se passe, est-ce qu'on considère ça de l'intérêt général ? On a dit que non, il fallait quelque chose qui soit avec une dimension citoyenne plus marquée, *pas du loisir, pas de la consommation*, ce genre de choses. »[338]

Cette distance prise par la Fic avec les logiques de consommation est mise en avant à d'autres reprises lors de présentations formelles ou d'échanges informels. Avant de lancer l'atelier des chiffonniers, les femmes qui en sont à l'origine sont présentées par une des animatrices de la Fic comme « un groupe de couturières, usagers lambda, on pourrait même dire consommateurs à la limite d'un service. »[339] Le projet de l'atelier des chiffonniers consistant à valoriser leur production et la vendre afin de financer la mise en place d'actions pédagogiques pour les enfants du multi-accueil leur a permis de passer de ce statut passif de consommatrices de l'atelier couture et un statut plus actif de personnes engagées en faveur d'une forme de solidarité locale. Alors qu'elle nous explique le déroulement de la visite de Veules-les-Roses organisée par le groupe « Si on sortait » dont le but est de faire connaître et

[338] Entretien du 22/01/2019 avec la directrice de l'association Oxygène. Souligné par nous.

[339] Présentation de la Fic d'Oxygène lors du séminaire Cnajep / Injep du 24/01/2019 par l'animatrice (1) de la Fic.

partager autour du patrimoine local, cette même animatrice distingue « une partie de consommateurs » qui viennent profiter de l'activité sans participer à rien en opposition à ceux qui veulent vraiment partager, échanger et ont contribué à la programmation des sorties.

Les animatrices de la Fic poursuivent par ailleurs un objectif de rendre les collectifs autonomes. Il est au cœur de leurs réflexions sur leur rôle et leur posture vis-à-vis des collectifs. C'est, par exemple, un des points centraux traités dans la recherche-action qu'elles ont initié en 2018. « Tendre vers une réelle autonomie » est cité comme l'un des objectifs opérationnels de la Fabrique dans le rapport intermédiaire de cette recherche[340]. Évoquant les suites de la Fabrique, l'une des animatrices souligne leur ambition de « se donner les moyens de rendre les personnes le plus autonome possible en continuant d'autres projets éventuellement »[341]. Elle définit cette autonomie comme une situation où les membres du collectif « quittent les locaux, ils réécrivent leur projet, ils le transforment… »[342]

b. L'entraide de proximité et la convivialité comme horizons

La Fabrique d'Oxygène cible par ailleurs des « habitants porteurs d'idées et de projets collectifs favorisant le « vivre-ensemble ». »[343] Ce terme, dont la prolifération ces vingt dernières années n'a eu d'équivalent que l'absence de définition concrète et figée, semble recouvrir, chez Oxygène, les idées d'entraide et de convivialité. Ce sont en effet les deux objectifs qui transparaissent, à différents degrés, dans chacune des initiatives présentées comme accompagnées par la Fabrique. Ils vont dans le sens d'un objectif global de re-liaison, c'est-à-dire de pallier les phénomènes d'exclusion ou de « déliaison sociale » que les sociologues du lien social ont analysé en termes de « désaffiliation » (Castel, 1995) ou de « disqualification sociale » (Paugam, 2013a, 2013b).

Le groupe Animations et jeux pour l'amitié a ainsi pour but de « mettre en place des […] rencontres conviviales autour du jeu pour rompre l'isolement. » En ce qui concerne les Incroyables Comestibles, l'idée de « créer du lien entre Neuvillais » est mentionnée avant même celle d'« œuvrer pour un retour à la nature, à la terre. »[344] Le jardinage et l'entretien des

[340] *Du remue-méninges à Oxygène*, rapport intermédiaire de la recherche-action sur la Fabrique d'initiatives citoyennes menée par Oxygène, 2019.

[341] Entretien du 03/06/2019 avec l'animatrice (1) de la Fic.

[342] Présentation de la Fic d'Oxygène lors du séminaire Cnajep / Injep du 24/01/2019 par l'animatrice (1) de la Fic.

[343] Rapport d'activité 2018 du centre social Oxygène, p. 15.

[344] *Ibid.*, p. 16-18.

jardinières apparaissent comme un prétexte pour échanger entre voisins. La Coopé solidaire, comme l'atelier des chiffonniers, affichent l'objectif de « financer des projets de solidarité » ou de sorties culturelles / loisirs collectifs. Vendre des vêtements, favoriser le réemploi, apprendre à faire soi-même, acquérir des compétences professionnelles… sont au mieux des externalités positives évoquées lors d'échanges informels ou dans les formations destinées à permettre aux membres du collectif de prendre conscience de leurs capacités. Ils sont mis de côté, aussi bien par les animatrices que par les membres de ces collectifs, lorsqu'il s'agit de les présenter au profit des objectifs de convivialité et d'entraide.

Interrogés sur les raisons de leur engagement dans la Coopé, ses membres citent en effet, en grande majorité, le fait d'« aider les autres » et, pour certains, « rencontrer d'autres personnes. »[345] L'une d'eux reprend le formateur lorsqu'il explique les « déballages » (une sorte de vente-flash à très bas prix destinée à liquider les stocks de vêtements du vestiaire) par le fait de vouloir « faire rentrer de l'argent » : elle objecte que « ce n'est pas tant faire rentrer de l'argent que aider les gens, c'est vraiment ça ! » Invités à évaluer le succès de leur projet, ces mêmes membres s'appuient sur le caractère convivial et la « bonne ambiance » qui règne au sein du lieu pour considérer que ce dernier fonctionne bien :

> « – *Le formateur* : Est-ce que vous trouvez que votre projet fonctionne bien ?
>
> – *Brouhaha unanime* : Oui !
>
> – *Une participante membre de la Coopé* : Moi je trouve que l'ambiance, elle est beaucoup mieux.
>
> – *Une autre* : On a des moments de rigolade. »[346]

La nature de l'action menée apparaît donc davantage comme un support pour la création de liens sociaux dans un quartier dont les habitants connaissent des situations de précarité sociale et économique qui, pour certains, les éloignent de l'emploi ou des principales activités de loisirs possibles. Ils se retrouvent alors autour d'une action collective concrète sous-tendue par des principes d'entraide et de convivialité – un *faire* ensemble dont ils se servent pour *vivre* ensemble.

Les animatrices ont alors pour rôle de faciliter ce *faire* ensemble en créant les conditions d'une collaboration pacifiée.

---

[345] Notes d'observation de la formation de la Coopé solidaire du 28/05/2019.

[346] *Ibid.*

2.2. Un accompagnement pacificateur

a. L'affichage d'un rôle de facilitatrice

Auprès des collectifs, les animatrices adoptent en effet une posture les rapprochant du rôle de facilitatrices, soit une personne qui aide un groupe à s'organiser et atteindre ses objectifs, tout en le laissant libre d'en définir le contenu et de prendre ses propres décisions. La directrice explique que leur rôle est de

> « laisser la place aux habitants, s'adapter à chaque groupe et surtout de ne pas être trop interventionniste. La posture elle est vraiment là : c'est d'être là en soutien et surtout de se retirer quand ça peut marcher tout seul. […] Et surtout de toujours ramener au groupe les décisions : toutes les décisions sont prises par le groupe. C'est plus long, c'est plus compliqué que de prendre la décision dans son coin ou que ce soit l'animateur qui décide, mais tout leur travail réside là-dedans. »[347]

Si ce rôle facilitateur passe par l'accès aux ressources matérielles du centre social (« Clémentine, elle peut vous aider pour vous donner les clefs, pour le café. »), il s'exerce en premier lieu dans l'animation de réunions. La directrice explique en effet que Clémentine peut aussi « donner un coup de main pour mettre en forme vos idées, voir au niveau du calendrier comment on va faire. Et puis les choses se font. »[348]

L'observation d'une réunion du collectif Neuville en Fête, en vue de l'organisation de la fête de quartier, prévue un mois plus tard, illustre de manière particulièrement prégnante ce choix de positionnement. Cette réunion réunit autour de la table des représentants de structures partenaires (directrice de la Maison des Jeunes, coordinateur de l'École des arts…), deux animatrices (dont une des animatrices de la Fic) et un volontaire en service civique du centre social ainsi que trois bénévoles (dont deux sont administratrices d'Oxygène et l'un a précédemment participé aux ateliers créatifs organisés en vue du carnaval). Ces derniers ont été invités à participer par les animatrices.

Introduite par l'animatrice de la Fic, référente de ce collectif Neuville en Fête, cette réunion a pour but de déterminer le programme de l'événement. L'ordre du jour qu'elle affiche est simple : « Qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on copie-colle le programme de l'année dernière ? » L'animatrice ajoute alors : « À vous de décider de ce qu'on y fait. »[349] Cette tentative de

[347] Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association et du centre social Oxygène.

[348] *Ibid.*

[349] Notes d'observation de la réunion du collectif Neuville en Fête du 27/05/2019.

détachement – en contradiction avec la réalité observée, comme nous aurons l'occasion de l'expliquer par la suite dans ce chapitre – est réaffirmée à plusieurs reprises. L'animatrice se présente en effet comme un « scribe » qui se contente de « fai[re] le compte-rendu ». Lordqu'elle propose les animations auxquelles une autre animatrice et elle-même ont pensé pour les familles (un grand jeu de piste), elle explique que « ce ne sont que des idées qui pourront être mises en œuvre qu'avec la participation des habitants et des animateurs [des autres associations] » et demande « comment on s'y met tous ensemble pour le créer ? ». De même, alors qu'elle affirme l'objectif « d'aller chercher des forces vives ailleurs, d'autres bénévoles », elle se tourne vers ceux qui sont présents pour leur demander leur avis à ce sujet : « est-ce que vous, les bénévoles, vous voulez rester entre vous et vous pensez que vos idées suffisent ? ».

Lors de la sortie à Veules-les-Roses, programmée par le groupe qui pilote le temps « Si on sortait », elle se présente comme « juste un chauffeur » qui laisse le groupe décider du trajet et du programme sur place. En bonne facilitatrice, elle va de sous-groupes en sous-groupes pour s'assurer que la décision prise de ne pas aller visiter un jardin botanique à proximité est partagée par tout le monde[350].

Il en va de même pour la Coopé solidaire dont les membres affirment que l'animatrice intervient « sur demande. » Elle-même nous explique assister aux formations en tant que participante et ne pas intervenir dans la nature des échanges pour laisser la place aux membres du groupe. Cette formation est par ailleurs l'occasion de rappeler aux membres de la Coopé qu'« il y a une association qui chapeaute mais elle a vocation à se retirer » ou, sur une action en particulier, que « ce n'est pas à Catherine de le faire, ce n'est pas au centre social, c'est à [eux] »[351], l'objectif de la formation étant, entre autres, qu'ils puissent « voler de leurs propres ailes ».

L'accompagnement est donc ici pensé comme une facilitation : l'animatrice est présente auprès des différents collectifs pour fluidifier la collaboration, leur donner accès aux ressources matérielles et spatiales de l'association mais n'est pas censée intervenir sur le fond des réflexions, la nature des actions menées ou les décisions stratégiques. Sa posture est intrinsèquement différente de celle d'une animatrice socio-culturelle, qui porte la charge d'un atelier et doit proposer aux usagers une activité précise dont elle seule a défini les objectifs et la forme. L'animatrice Fic vise au contraire un travail de groupe autonome, une « auto-

[350] Notes d'observation de la sortie à Veules-les-Roses du 28/05/2019.

[351] Notes d'observation de la formation de la Coopé solidaire du 28/05/2019.

organisation ». Le maintien du terme d'animatrice s'explique toutefois par le passif de l'association en matière d'animation socio-culturelle et des postes qui, statutairement, relèvent de la convention collective de l'animation.

b. Prévenir et apaiser les conflits

Le but « dans ce travail de groupe, dans cette auto-organisation » est de « développe[r] des savoir-faire, de savoir s'organiser ensemble collectivement »[352]. Le rôle des animatrices est alors de garantir que le groupe fonctionne de manière harmonieuse, ce qui passe également par un rôle pacificateur consistant à prévenir et apaiser les tensions susceptibles d'apparaître et de bloquer l'action du collectif, quitte à déroger aux principes de prise de distance et de détachement qui font le propre d'une facilitatrice. Une des animatrices explique à cet égard :

> « – *Animatrice (2) de la Fic* : Sur la conflictualité entre les personnes, on a un rôle de tampon. Que peut-être on ne devrait pas prendre… Enfin ça dépend, après on s'adapte aussi, on se dit : « ben à ce moment-là du groupe, il ne faut pas qu'il y ait un conflit, sinon ça va foirer, ça ne va jamais arriver » ou alors ben « c'est le moment, ça fait un an qu'ils se connaissent » donc on se détache un peu et on laisse le conflit arriver.
>
> – *Animatrice (1) de la Fic* : Très souvent, on accompagne un conflit autour d'une réflexion, autour d'une animation ludique, etc. La dernière fois, on est parti sur « Agir ensemble », un grand mot qu'on a mis comme ça et chacun est venu dire ce qu'il en pensait et on a fini par définir qu'est-ce qui nous rassemblait, et au début tout ce qui était écrit c'était ce qui nous divisait. Et ils ont fini par rayer en fait – moi je prêtais juste les feutres – et […] déconstruire tout ça pour se dire pourquoi ils se retrouvés, à un moment, autour de ce projet-là. Parce que tous les projets aussi, on s'attache à ça aussi, on se pose et on définit ensemble les objectifs : pourquoi on est là et pourquoi on va le faire ? Il y a quand même des choses qui sont construites, pour sécuriser aussi le groupe. »[353]

Elles expliquent également que certains membres des collectifs ont renvoyé l'idée que la présence d'une animatrice était indispensable, que sans elles, ils ne viendraient pas. Ce constat les amène à maintenir leur présence car « [leur] objectif, c'est que les groupes restent ensemble et d'animer la dynamique de groupe. »[354]

---

[352] Présentation de la Fic d'Oxygène lors du séminaire Cnajep / Injep du 24/01/2019 par l'animatrice (2) de la Fic.

[353] Présentation de la Fic d'Oxygène lors du séminaire Cnajep / Injep du 24/01/2019.

[354] *Ibid.*

Les interventions du formateur de la Coopé solidaire sur les différents degrés d'implication bénévole possible jouent également ce rôle pacificateur. Elles visent à réduire les frustrations et les tensions générées par le constat d'un engagement différencié pour que le projet puisse perdurer de façon harmonieuse. Le formateur les invite à faire « attention aux préjugés. » Il explique par exemple que « peut-être que quelqu'un a des problèmes de santé ou des problèmes familiaux, une opportunité d'emploi ou de formation et *elle a le droit* ! » en insistant particulièrement sur ce dernier point, suscitant l'approbation de certains participants. Face au constat, issu d'un des exercices proposés lors de la formation, que les membres de la Coopé n'attendent pas la même chose de ce projet (certains disent n'en attendre rien, d'autres plus de fêtes, d'autres un sentiment de fierté…) dont ils partagent pourtant les objectifs, le formateur entreprend de susciter la cohésion en demandant au groupe, de manière quasi-rhétorique : « Qu'est-ce qui importe le plus : vous ou votre projet ? » soulevant quelques réponses en faveur du projet. Il ramène ainsi les participants à l'esprit collectif et collaboratif supposé animer les membres d'un collectif qui se veut fonctionner comme une coopérative.

C'est donc à la fois dans la nature des actions et projets accompagnés (projets collectifs, renforçant les liens sociaux) que dans la forme qu'il prend (fonction facilitatrice et pacificatrice) que l'accompagnement proposé par la Fabrique d'Oxygène peut être qualifié de cohésif. Si cette approche est destinée à « développer le pouvoir d'agir des habitants », elle fait toutefois apparaître des formes de régulation qui limitent l'autonomie de ces derniers et la portée transformatrice de leurs actions.

3. Les écueils d'un accompagnement cohésif

L'accent mis, en matière d'accompagnement, sur l'objectif de cohésion entre en tension avec l'enjeu d'autonomie qui sous-tend également cette pratique. Les modalités déployées pour garantir un fonctionnement collectif harmonieux s'avèrent en effet susceptibles de diluer les frontières identitaires entre les collectifs accompagnés et l'association accompagnante. Les habitants impliqués dans ces collectifs tout comme les actions menées tendent alors à être fortement intégrés à l'association. À ce titre, ils sont sujets à des formes de régulation tutélaire liées aux enjeux économiques et stratégiques de celle-ci et qui limitent le potentiel contestataire des actions menées.

3.1. L'intégration des collectifs accompagnés

a. La confusion des genres

Si les collectifs accompagnés dans le cadre de la Fabrique font l'objet d'une liste manifestement exhaustive, leur distinction de l'ensemble des activités de l'association et le statut des personnes qui y participent s'avèrent plus ambigües. De par les objectifs qu'ils poursuivent, les actions menées par ces collectifs font écho aux activités d'Oxygène et tendent à se fondre dans la programmation générale du centre social. Les « porteurs de projets » sont alors également bénévoles de l'association, pleinement intégrés à son fonctionnement et disposant des ressources de ce dernier (locaux, véhicules, supports de communication, petit matériel, petits budgets d'investissement…). Cette ambiguïté est renforcée par deux facteurs :

- *l'absence d'existence juridique propre* : aucun des collectifs accompagnés n'existe juridiquement en son nom propre, y compris la Coopé solidaire qui n'a de coopérative que le nom, ou les Incroyables Comestibles, bien qu'ils se soient, ailleurs en France, constitués en association. Toute procédure ou transaction avec un acteur public ou privé (demande d'occupation de l'espace public, demande de subvention, achats…) passe donc par l'association Oxygène ;
- *les identités multiples des membres des collectifs* qui sont par ailleurs susceptibles d'être usagers de certains services, bénévoles sur d'autres activités et membres d'un collectif en tant que « porteur de projet ». L'exemple de Michelle Hébert (cf. portrait n°4) illustre par exemple ce cas de figure. Sa fréquentation quotidienne du centre social s'explique par la diversité de ses modes d'implication : les lundis, mercredis, jeudis et vendredi, elle participe à des ateliers comme usagère du centre ; le mercredi, elle intervient comme bénévole à l'espace de vie sociale pour donner des cours de français mais elle est également membre du collectif Neuville en Fête et des Incroyables Comestibles accompagnés dans le cadre de la Fic.

Il est alors parfois difficile de faire la différence entre l'implication demandée dans le cadre de collectifs comme la Coopé solidaire ou les Incroyables Comestibles et celle qu'exigent d'autres activités de l'association. Les « clubs », par exemple, ne sont pas intégrés à la Fabrique mais « sont animés uniquement par des bénévoles qui se rassemblent autour d'une passion commune et fonctionnent en autonomie » et où « convivialité, partage et curiosité culturelle sont ici les maîtres mots »[355]. La description qu'une des animatrices fait du groupe qui pilote le

[355] Rapport d'activité 2018 du centre social d'Oxygène, p. 29.

temps « Si on sortait » (un groupe de bénévoles se réunissant régulièrement pour décider de la programmation des sorties culturelles, dans un objectif de découverte et de partage convivial autour du patrimoine local) fait également écho aux critères de qualification des collectifs de la Fic, d'autant qu'une de ses animatrices en est référente. Il n'est néanmoins jamais cité par les collectifs accompagnés dans le cadre de la Fic et fait, à l'inverse, partie des « ateliers d'Oxygène » bien que les agendas soient « construits collectivement par les participants »[356].

À l'inverse, les membres des collectifs autonomes accompagnés ont tendance à se percevoir avant tout comme des bénévoles de l'association et ne revendiquent pas d'autres qualificatifs, comme l'explique l'une des animatrices de la Fic :

> « On a déjà du mal à dire que les personnes sont bénévoles, parce que nous, pour nous, être bénévole, ce n'est pas forcément la même catégorie qu'un porteur de projets… Enfin on pense, après on ne sait pas… on trouve qu'on est bien plus dans l'action quand on est porteur de projet que bénévole parce qu'en fait le projet leur appartient, et bénévole, j'ai l'impression qu'on rend un peu un service à l'association dans laquelle on est. Et pour autant, la catégorie dans laquelle ils se retrouvent le plus, c'est « bénévoles », « je suis bénévole ». Et quand on leur dit qu'ils sont porteurs de projets parce que le projet leur appartient et qu'ils pourraient le faire vivre seuls, sans Oxygène… Ben peut-être que c'est pour ça qu'ils se considèrent comme bénévoles, parce qu'ils ne veulent pas se détacher d'Oxygène, je ne sais pas. »[357]

L'histoire d'Oxygène fait même montre de tensions générées par les tentatives de requalification des animatrices. La directrice évoque par exemple le cas de la Coopé :

> « Quand on a commencé à dire qu'il faudrait un autre nom parce que « bénévole »… ils travaillent pour Oxygène… Mais ils ne travaillent pas pour Oxygène : ils travaillent pour eux-mêmes, pour le groupe, pour le collectif… En fait, ils l'ont tout de suite mal pris. Ils ne comprennent pas. Ils ont l'impression qu'on les met dehors, qu'on leur retire ce statut qui est valorisant. Donc là-dessus on a fait marche arrière. »[358]

Si ces tensions peuvent être comprises comme un refus de s'autonomiser, il convient toutefois de nuancer cette analyse et de préciser, plus généralement, qu'il s'agit bien ici d'ambiguïtés et de confusion des genres et non d'une fusion pleine et entière des collectifs dans les activités de l'association. L'effort des animatrices se porte au contraire sur l'éclaircissement

---

[356] *Ibid.*

[357] Présentation de la Fic d'Oxygène lors du séminaire Cnajep / Injep du 24/01/2019 par l'animatrice (1) de la Fic.

[358] Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association et du centre social Oxygène.

et le renforcement de la distinction entre ce qu'elles considèrent être des « porteurs de projets » et des bénévoles, comme le montrent les discours et la posture adoptée dans l'animation des réunions en vue d'autonomiser les collectifs. À cet égard, la formation suivie par les membres de la Coopé s'est avérée utile : face aux difficultés constatées avec une cliente qui revendique son droit à rester en dehors des horaires d'ouverture du fait de l'ancienneté de son engagement, par ailleurs, au sein d'Oxygène, une des participantes explique que cette personne pense que « parce qu'on est dans les locaux d'Oxygène, on est Oxygène » et se détache de cette idée en ajoutant : « Mais non, on est la Coopé, *dans les locaux d'*Oxygène. »[359]

b. Heurts et malheurs de l'autonomisation

D'autres limites à l'autonomisation apparaissent néanmoins. Le souci de préserver la dynamique de groupe pousse les animatrices à sortir parfois du strict rôle de facilitatrice et à prendre en charge des tâches que les membres des collectifs jugent rébarbatives ou qu'ils ne font, dans tous les cas, pas et qu'elles jugent nécessaires au bon fonctionnement du groupe. Le rôle de « scribe » entre dans cette catégorie. Or, il donne à l'animatrice un pouvoir important de cadrage et d'orientation du collectif en ce qu'elle devient également sa mémoire. Ainsi, lors de la formation de la Coopé solidaire, et alors même que l'animatrice s'affirme « participante comme les autres », c'est vers elle que les têtes se tournent lorsqu'il s'agit de lister les points qui posent problème et qui méritent d'être évoqués lors de la formation. C'est en effet elle qui a pris le compte-rendu de la dernière réunion collective qu'ils ont fait à ce sujet et qui a amené les notes prises alors à la formation. Elle parle alors au nom des treize participants dont la plupart affirment ne plus se souvenir de ce qui s'est dit lors de la réunion et se rallient naturellement à ses dires. De même, alors qu'il revendique un objectif d'*empowerment*, la réaction première du formateur lorsqu'il entend les difficultés rencontrées avec l'une des clientes est de demander : « Est-ce que vous en avez parlé à la directrice du centre, à Catherine ? » reflétant bien l'ambivalence dans laquelle le collectif se situe en termes d'autonomie et dont la sortie à Veules-les-Roses témoigne également.

Si le choix de la destination est fait par les membres du groupe, l'animatrice reste en charge de l'organisation. Elle fait notamment office de chauffeur et fait appel à un bénévole extérieur au groupe pour conduire l'autre minibus car « les participantes veulent profiter de la sortie sans responsabilité ». Il faut noter ici l'impact des conditions matérielles et humaines des actions

[359] Notes d'observation de la formation de la Coopé solidaire du 28/05/2019. Le soulignement indique les propos sur lesquels la participante en question a particulièrement insisté.

menées : une poignée des vingt à vingt-cinq participantes est âgée d'une cinquantaine d'année ; la majorité du groupe est composé de femmes plus âgées (entre 65 et 75 ans) pour qui la conduite peut s'avérer difficile. Elles appellent toutefois l'animatrice « cheffe » à de multiples reprises, l'attendant souvent pour prendre des décisions, alors que même que celle-ci continue d'affirmer : « C'est vous qui décidez, moi je suis juste chauffeur. »

Enfin, reprenons l'exemple de la réunion du collectif Neuville en Fête où, comme nous l'avons vu précédemment, l'animatrice de la Fic s'est explicitement affichée dans son rôle de facilitatrice (cf. *supra)*. Dans les faits, elle n'est pas, contrairement à ce qu'elle affirme, qu'un scribe : la majorité des propositions viennent d'elle ou éventuellement des professionnels d'autres structures. À l'issue de la réunion, aucune activité envisagée au programme n'est venue des trois bénévoles présents et il n'est pas rare que leur avis soit demandé de manière relativement rhétorique, sans toujours attendre leur réponse avant de passer au sujet suivant, ou en constatant que l'échange se fait strictement entre professionnels des structures sans consultation des bénévoles. C'est ainsi que sont prises les décisions sur le principe d'une buvette partagée, les horaires de la fête, le maintien ou l'annulation en cas de pluie ou encore la date de la prochaine réunion. La consultation tardive des bénévoles sur ces différents sujets permet difficilement l'expression d'un avis divergent, la question ayant déjà été débattue et à peu de choses près réglée par les échanges précédents, entre professionnels. L'un des trois bénévoles présents, spatialement éloigné des deux autres, n'est quasiment pas inclus dans ces sollicitations pour lesquelles l'animatrice se tourne essentiellement vers les bénévoles également administratrices. Ce dernier n'est consulté qu'à une seule reprise, sur une question technique concernant la capacité du matériel utilisé pendant la fête à brûler, en vue de l'organisation potentielle, proposée par les animatrices du centre social, d'un feu d'artifice.

Ces exemples illustrent la difficulté dans les faits à tenir la posture d'autonomisation des collectifs et confirment le constat fait par les animatrices d'une autonomie au mieux partielle. L'une d'elle affirme en effet :

> « On a tout le temps l'impression qu'il y a des choses qui ne vont pas. Pourtant il y a quand même des choses qui vont car il y a quand même des choses qui vivent mais les lâcher, là pour nous, en ce moment, on pense que l'autonomie n'est pas suffisante parce qu'on accompagne un collectif qui vit… Enfin qui vit… Ils vivent tous sans nous mais on est quand même un peu présents. Même si on est passeur, on est toujours quand même là, ils savent où nous trouver s'il y a quelque chose, voilà. Ils ne sont pas encore dans l'autonomie… pour nous l'autonomie ce serait : ils quittent les locaux, ils réécrivent leur projet, ils le transforment… »

Le ton de regret employé par la directrice pour répondre à nos questions relatives à l'autonomie illustre lui aussi ce sentiment d'un objectif non atteint :

> « – *Question* : Les réunions se font avec les animatrices qui sont encore présentes ? Ce ne sont pas des groupes autonomes ?
>
> – *La directrice* : Non et ça c'est une des limites aujourd'hui, parce qu'on voudrait tendre vers ça. Je pense à la CAF qui nous dit « bon ben c'est bon, on vous a financé la coopé solidaire pendant trois ans, maintenant c'est bon, on passe à autre chose, ils doivent être autonomes. »
>
> – *Question* : Ça reste porté par le centre social ? Ce n'est pas eux qui vont faire des demandes de subvention ?
>
> – *La directrice* : Malheureusement, on n'en est pas là. »

Ce collectif de la Coopé solidaire a pourtant été signalé à plusieurs reprises comme l'un des plus autonomes.

Ces limites à la posture d'autonomisation sont accentuées par le fait que les ressources disponibles pour mener à bien les activités sont contrôlées par le centre social : la prise en main de la fête de quartier par les professionnels présentés au sein du collectif Neuville en Fête s'explique, par exemple, en grande partie par le fait que les décisions dépendent à la fois des partenaires qui acceptent de participer, et des budgets disponibles pour indemniser certains d'entre eux. Or les contacts de ces partenaires – ressources réticulaires – tout comme les enveloppes éventuellement disponibles – ressources financières – sont entre les mains des équipes de structures telles que le centre social ou la Maison des Jeunes qui sont alors à même de se prononcer sur la faisabilité de la programmation.

Cette concentration des ressources et le fort degré d'intégration des collectifs accompagnés et de leurs membres au centre social génère alors des processus de régulation par lesquels la portée des actions menées par ces collectifs est limitée. Les contraintes économiques et politiques qu'Oxygène subit se répercutent en effet sur les collectifs que la Fic accompagne.

3.2. Le risque de régulations tutélaires

a. La répercussion des préoccupations économiques

Une première forme de régulation, à caractère économique, s'opère de la part du centre social sur les collectifs accompagnés dans le cadre de la Fic. Elle est renforcée par l'absence de

vocation économique de ces derniers. Financièrement, les projets des collectifs sont en effet portés par le centre social Oxygène qui ne dispose pas de budget dédié mais étudie chaque éventuel besoin de financement au cas par cas. Cette situation maintient un lien de dépendance entre le centre social et les collectifs, y compris pour ceux qui sont les plus autonomes. Une bénévole administratrice membre des Incroyables Comestibles explique par exemple qu'ils se réunissent à présent sans leur animatrice référente mais que celle-ci reste parfois présente, notamment « à partir du moment où il y a des achats » étant donné que ces derniers « passent par Oxygène »[360]. Lors de la refondation du projet, les porteurs de la Coopé solidaire – qui représente un investissement notable puisqu'elle occupe un local complet mis à disposition d'Oxygène et exige de quoi gérer la boutique de vêtements mais aussi approvisionner la partie accueil-café solidaire qui assure l'aspect convivial du lieu – ont été soumis à une audition du Conseil d'administration de l'association où ils ont dû présenter leur nouveau projet et le faire valider par les administrateurs. Cette validation était une condition *sine qua non* pour la réouverture du lieu en raison des difficultés observées par le passé (constats de vols par exemple) et représentait, selon la directrice, un « gros challenge » dans la mesure où nombre de membres de la Coopé ont des difficultés à lire, écrire ou s'exprimer[361].

Les manifestations d'un encadrement des actions du fait de la mainmise du centre social sur les budgets disponibles se retrouvent aussi dans l'activité quotidienne d'accompagnement et l'animation des réunions. Alors qu'un groupe parfaitement autonome pourrait collecter des fonds par divers moyens, demander des subventions ou décider d'augmenter le coût des activités proposées, celui qui pilote le temps « Si on sortait » doit composer avec les contraintes budgétaires du centre social et programmer des sorties « pas chères pour eux mais aussi pour le centre » car « ils ont très peu de budget »[362]. De même, la réunion du collectif Neuville en Fête est dominée par la question financière et l'enjeu de réduire tant que possible les dépenses. La mobilisation de bénévoles et des équipes d'animation des partenaires, comme de leurs ressources matérielles, est une réponse à ces préoccupations. Un certain nombre d'arbitrages se font sur la base du coût des activités et du budget que chaque structure partenaire peut mobiliser. Les bénévoles ne sont alors pas associés à ces décisions dans la mesure où ils ne maîtrisent pas cette donnée. À titre d'exemple, les deux animatrices du centre social et la directrice de la

[360] Entretien du 29/05/2019 avec une bénévole administratrice d'Oxygène.

[361] Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association et du centre social Oxygène. L'observation de la formation de la Coopé solidaire du 28/05/2019 a également permis de constater les difficultés à lire, écrire ou s'exprimer d'une partie des membres du collectif.

[362] Échanges informels avec l'animatrice (1) de la Fic.

Maison des Jeunes discutent, pendant un temps relativement long, de la possibilité de solliciter l'association Ante mortem sous forme de prestation (alors qu'ils n'envisageaient qu'une intervention bénévole depuis le début de la réunion) afin d'assurer une animation plus longue et de meilleure qualité. Pour l'une d'elle, cette décision présente également l'avantage de « faire travailler le milieu associatif »[363]. La décision est alors prise de leur demander leurs conditions tarifaires et d'évaluer la possibilité pour chaque structure de débloquer des fonds à cette fin, sans qu'à un moment les habitants bénévoles n'aient été questionnés directement.

Il est à noter que l'autonomie financière et économique ne semble pas être un souhait, encore moins un objectif, de la part des membres collectifs accompagnés auprès desquels nous avons pu enquêter. L'accent mis sur la création de liens sociaux, la convivialité, l'échange… les éloigne en effet du développement d'une activité économique propre assurant leur indépendance financière. La majorité des collectifs d'habitants n'ont pas l'ambition de générer des revenus sous quelque forme que ce soit. Ils nécessitent peu d'investissement et les frais de fonctionnement sont limités par une implication qui a vocation à rester strictement bénévole et le soutien matériel (l'accès aux locaux notamment) d'Oxygène. Les initiatives susceptibles de générer des revenus (le vestiaire solidaire de la Coopé ou les ventes de l'atelier des chiffonniers) font l'objet d'une gestion *a minima*, visant essentiellement à connaître le montant total récolté pour le reverser aux personnes ou acteurs qui en ont besoin. Aucune velléité de croissance, d'optimisation de la performance économique de l'activité ni même de rentabilité ne semble ressortir des préoccupations des membres de ces collectifs. Ainsi, en 2018, la Coopé a récolté 7 000 € mais les participants semblent bien plus satisfaits du volume de vêtements vendus (sur la première quinzaine de mai : 774 lors du déballage et 299 en dehors du déballage, dans le cadre de l'activité courante du vestiaire) qui révèle l'utilité de leur action et le nombre de personnes aidées dans l'accès au besoin primaire de se vêtir[364]. L'absence d'existence juridique propre (cf. *supra)* complexifie (voire rend impossible) l'accès à certaines transactions ou aux versements de subventions, sans qu'ils ne revendiquent pour autant la création d'une association *ad hoc*. Le support d'Oxygène leur offre au contraire un confort et une sécurité qui leur permettent de se concentrer sur ce qui les réunit : la réalisation d'actions concrètes, le *faire* ; et non sur les aspects de gestion et de gouvernance parfois complexes et susceptibles de porter préjudice à la cohésion du collectif.

[363] Notes d'observation de la réunion du collectif Neuville en Fête du 27/05/2019.

[364] Notes d'observation de la formation de la Coopé solidaire du 28/05/2019.

b. La répercussion des préoccupations politiques

Les régulations économiques se doublent de régulations à caractère politique, c'est-à-dire d'une influence plus ou moins directe sur la nature des activités menées en vue de les faire coïncider avec les orientations stratégiques du centre social, elles-mêmes en partie définies d'après les attentes de ses partenaires financiers ou les opportunités de financement existantes. L'accompagnement des collectifs par des professionnels formés pour dialoguer avec les institutions publiques, repérer les thématiques et les enjeux porteurs, entrevoir les multiples impacts d'un projet et les différents fils à tirer pour le valoriser… confère à ces accompagnateurs une capacité à conceptualiser le projet bien supérieure à celle des membres des collectifs, soit parce qu'ils n'y sont pas formés, soit parce qu'ils ne souhaitent pas entrer de ce genre de considérations, leur préférant l'action concrète. Ces différences d'approches, d'attentes ou de compétence sont conscientisées par l'équipe du centre social. La directrice explique par exemple que

> « ce qui est compliqué c'est de trouver jusqu'où on va dans le *faire* et dans le *réfléchir*. […] Nous on est des professionnels alors forcément, conceptualiser le truc, décliner les objectifs, etc., on sait faire. Mais si on dit aux gens : « C'est quoi vos objectifs ? », ils n'en savent rien. Il faut d'abord que le carré de potager soit là, que la terre soit arrivée, qu'ils aient mis les mains dedans et, à un moment donné, les questions émergent. Et c'est quand les questions arrivent dans le groupe qu'on les aide à les traiter. »[365]

Les accompagnateurs et accompagnatrices essaient toutefois d'éveiller les collectifs à des impacts qu'ils ne semblent pas percevoir et qui constituent autant de leviers qu'ils pourraient faire jouer pour faire valoir leur projet ou renforcer sa portée transformatrice. Ainsi, alors que les membres de la Coopé solidaire manifestent très explicitement un unique objectif d'« aider les autres » par le vente de vêtements à bas prix et l'attribution des fonds à des personnes en difficulté, le formateur insiste également sur le caractère écologique d'une activité fondée sur le réemploi dans un contexte où l'industrie textile se révèle très polluante et pose des questions éthiques quant à la précarité des ouvriers dans les pays de fabrication. Il évoque l'engouement actuel autour des ressourceries – projet qu'il essaie par ailleurs de lancer près de chez lui – inscrivant le vestiaire de la Coopé solidaire dans leur sillon. Il indique par ailleurs au groupe qu'ils peuvent, en complément de la vente de vêtements, assurer une fonction d'orientation et d'information de base en faveur de l'accès aux droits – qu'il écrit en lettres capitales sur le tableau de la salle de formation – et entreprend de les former *a minima* à ce sujet. Il leur donne

[365] Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association et du centre social Oxygène.

par exemple des ressources (deux sites Internet) pour disposer du minimum d'informations nécessaires à cette activité, et mobilise quelques cas pratiques à partir d'exemples de clients en difficulté sociale ou psychologique, évoqués précédemment par les participants. Ce faisant, il tente d'orienter les membres de la Coopé solidaire vers des activités non prévues, non pensées – et peut-être non souhaitées ? – par ses membres.

Ces tentatives interventionnistes, réalisées – il faut le signaler – en toute bienveillance, afin d'aider le collectif à développer ses actions, ne sont pas isolées. La directrice témoigne elle-même de la difficulté qu'elle a eu à laisser le projet du jardin partagé se développer par lui-même et comment elle a entrepris d'en définir seule les principaux axes stratégiques :

> « Moi j'ai dit à l'épicerie : « Attention, c'est Clémentine qui va s'en occuper [du jardin], selon les méthodes de la Fabrique, c'est-à-dire que ce sera un groupe d'habitants et le projet sera ce que les habitants veulent en faire. » Du coup ça a commencé à être un peu tendu : « oui mais c'était quand même notre bout de jardin » – « oui enfin ce n'est pas *votre* jardin, c'est *un* bout de jardin, au sein d'un quartier, qu'il va falloir faire vivre », c'était très tendu cette histoire. Et puis à un moment donné, je me dis « ok je vais écrire un bout de projet » […] Donc moi je commence à me dire : « C'est un outil d'insertion, c'est un outil d'animation des quartiers, c'est un support pour faire le lien avec les épiceries etc. » On l'affiche en réunion avec mes collègues, et j'ai vraiment adoré ce moment où je sors mon stylo de projet et où je dis : « Bon ben voilà, moi j'ai réfléchi et je pense qu'il faut qu'on parte sur ces axes-là. » La tête de Clémentine qui me dit : « Mais Chrystelle, ça ne va pas, ce n'est pas possible ! » – « Ben oui mais là, tu sais… Ça n'avance pas, l'épicerie, ils pataugent et tout. » »[366]

Si l'approche défendue par les animatrices de la Fabrique fait alors office de « garde-fou » pour limiter l'influence que peuvent avoir les professionnels sur la définition des objectifs et du type d'actions menées par les collectifs, elle s'est avérée, dans ce cas, insuffisante, la directrice faisant prévaloir les obligations du centre à l'égard des partenaires institutionnels qui lui ont confié la gestion du jardin :

> « Par contre, moi je dois garantir quand même au niveau du cadre institutionnel, il y a des points qu'il faut qu'on précise, au niveau du groupe d'habitants. Ils feront, après, la déclinaison qu'ils voudront mais il faut quand même… il faut que le truc, il soit à peu près propre, parce que c'est une vitrine, donc on ne peut pas… si les gens décident de laisser la jachère, je ne sais pas pour X raisons, ce n'est pas possible, il faut qu'il soit exploité. Et je

[366] *Ibid.*

vous demande quand même qu'il y ait un lien avec l'épicerie. Et après vous faites ce que vous voulez. »[367]

Ce qui, dans le cas du formateur de la Coopé, pourrait n'apparaître que comme un exercice de reformulation qui ne change pas fondamentalement les actions menées, s'avère ici plus déterminant et plus contraignant pour les « porteurs de projet » qui voient leurs marges de manœuvre davantage cadrées par les attentes de la collectivité. L'exemple des Incroyables Comestibles va également dans ce sens : le collectif est né suite à la mise à disposition de jardinières par la Mairie à proximité du centre social, en réponse à une demande formulée par ce dernier sur la base d'un projet d'habitants. Sauf que ce projet ne portait pas sur l'entretien d'une poignée de jardinières mais sur la création d'un jardin dans le quartier, demande à laquelle la Mairie n'a donc pas répondu favorablement. Les délais de réponse et de négociation ont, en outre, démobilisé le groupe d'habitants à l'origine de cette demande et il a fallu, pour le centre, remobiliser un groupe d'habitants autour d'un projet qu'ils n'avaient pas eux-mêmes défini.

Enfin, la manifestation la plus significative des formes de régulations politiques qui s'exercent de la part du centre social sur les collectifs se trouve dans l'interdiction formulée par le Conseil d'administration à l'égard des animatrices de la Fic d'accompagner un collectif d'habitants souhaitant porter des revendications et mener des actions contestataires à destination du bailleur social au sujet de l'accessibilité des immeubles. Les raisons de ce refus sont explicitement liées aux relations que le centre social entretient avec ce même bailleur, qui finance une partie de leurs actions mais, surtout, leur met à disposition la quasi-totalité de leurs locaux gracieusement ou à faible prix. Les animatrices invoquent le souhait de préserver de bonnes relations partenariales au sein du réseau d'acteurs neuvillais au regard du passif très conflictuel de l'association. Cet épisode est évoqué à plusieurs reprises au cours des échanges et notamment lors de la présentation de la Fic à un séminaire de l'Injep et du Cnajep :

« – *Question d'une participante* : Est-ce qu'il vous arrive de faire tampon entre les collectifs d'habitants et les collectivités, en freinant ou au contraire en incitant le conflit ?

– *Animatrice (2) de la Fic* : Malheureusement car nous c'est quelque chose qui nous tient à cœur mais on ne peut pas porter politiquement au niveau associatif. On nous a, en tous cas, refusé l'accompagnement de personnes qui auraient des choses à dire au bailleur par exemple, ou à la Mairie. […]

[367] *Ibid.*

– *Animatrice (1) de la Fic* : On les a encouragés à s'exprimer en tout cas, à prendre la parole, à faire des actions, à mettre plein de choses en place, mais on ne va pas les accompagner. […]

– *Question du chargé de mission Fic du Cnajep* : Qui vous a refusé d'accompagner le groupe qui avait des choses à demander au bailleur ?

– *Animatrice (1) de la Fic* : Les membres de l'association. […] Un jour j'ai eu la bonne idée de le sortir en réunion et là je me suis fait mais incendier quoi. Le bailleur était là, c'était horrible…

– *Question du chargé de mission Fic du Cnajep* : C'est quoi le lien entre Oxygène et le bailleur déjà ?

– *Animatrice (1) de la Fic* : Le lien, ben c'est qu'on est financé. [éclat de rire général de toute la salle] On est hébergé parfois aussi. […]

– *Animatrice (2) de la Fic* : Je pense que pour eux, pour en avoir discuté avec certains membres du Bureau – pour certains hein, je ne dis vraiment pas pour tous, je ne veux pas trahir leur parole ou quoi que ce soit – c'est que le centre social, son premier rôle, c'est de l'animation de quartier, de faire que les gens soient bien dans le quartier, et que pour faire de l'animation, il faut qu'on puisse travailler avec des partenaires. […] Et pour eux c'est important que le centre social garde sa place, et pour eux ce n'est pas la place du centre social que d'accompagner des projets qui partent à l'attaque d'autres institutions. C'est plutôt le rôle d'une asso, non subventionnée, type Alliance citoyenne comme ce qui peut exister à Grenoble et pas le centre social. […]

– *Animatrice (1) de la Fic* : Je pense que c'est aussi l'histoire du centre social qui veut ça. […] Ils sont un peu frileux parce que maintenant que ça fonctionne plutôt bien et qu'il y a vraiment une belle dynamique au profit de toute la population. Je pense qu'ils ont peur de déconstruire les choses et que tout le monde retourne dans son coin comme tout le monde était. »

Cet exemple illustre les formes de domestication des initiatives citoyennes qui s'opèrent par répercussions des régulations politiques que connaît le centre social sur les collectifs qu'il accompagne. Comme l'affirme la directrice :

« Nous la Ville trouve ça très bien [le travail que fait la Fic] ! […] Mais il ne faut pas que ça aille trop loin : nous on rêverait d'avoir un collectif, par exemple, d'habitants pour défendre le fait qu'il y a des problèmes d'accessibilité autour des immeubles du bailleur social. Et là on sent que, ouais, ce serait intéressant mais il ne faut pas aller trop loin quand

> même. Il faut y aller en douceur. Tant que c'est des bacs, c'est mignon, mais il ne faut pas non plus… »

En écho aux régulations tutélaires qu'elle-même connaît, l'association accompagnante qu'est Oxygène cadre l'action des collectifs accompagnés, générant ainsi un affaiblissement de leur potentiel contestataire et radicalement transformateur.

Conclusion

« Bon élève » des Fic, l'association Oxygène a su s'approprier la notion d'initiative citoyenne et l'impératif de *faire* pour repenser ses pratiques autour de l'accompagnement d'engagements citoyens autonomes s'incarnant dans des actions tangibles favorisant le « vivre-ensemble ». Supposant un décalage par rapport aux logiques de consommation d'activités de loisirs ou de services sociaux qui caractérisent les activités traditionnelles du centre, cette approche lui a permis de donner corps à son ambition de « développer le pouvoir d'agir des habitants ». La mise en œuvre de ce projet émancipateur reste toutefois mesurée. L'accent que la Fabrique met sur la cohésion sociale et la création de liens sociaux, aussi bien en ce qui concerne le fonctionnement du groupe que les objectifs qu'ils poursuivent collectivement, tend à enfermer des « porteurs de projets » – qui ne le sont par ailleurs pas toujours – dans des actions de proximité, sans autonomie juridique ou économique et très intégrées aux activités et au fonctionnement du centre social auxquels les porteurs revendiquent un attachement identitaire. De ce fait, leur autonomie fonctionnelle s'avère limitée et les collectifs restent dépendants d'Oxygène pour l'accès aux ressources matérielles, financières et à la fonction de médiation que remplissent les animatrices de la Fic.

S'exercent alors des formes de régulation qui tendent à normaliser les choix d'action et les positionnements des collectifs en fonction des impératifs économiques et politiques auxquels Oxygène se voit confrontée, et qui limitent leur capacité à entrer dans des formes de radicalité susceptibles de bousculer l'ordre économique, social ou institutionnel actuel. Les collectifs se voient tournés vers les problématiques du quartier et de ses habitants qui sont sources de dilution du lien social – isolement, exclusion, précarité… – et tentent d'y apporter des réponses compatibles le système actuel, sans le remettre en cause en profondeur. La réalité d'Oxygène fait alors écho au modèle « social-libéral » du développement du pouvoir d'agir ou *empowerment* que M.-H. Bacqué et C. Biewener décrivent ainsi :

> « Il articule la défense des libertés individuelles avec une attention à la cohésion sociale et à la vie des *communities*. Ce modèle social-libéral peut prendre en compte les conditions socioéconomiques et politiques de l'exercice du pouvoir, sans pour autant interroger structurellement les inégalités sociales. […] Est ici sous-tendue une philosophie libérale de l'action individuelle qui minimise les rapports de domination : le changement social est réduit à une participation équitable aux institutions d'une démocratie libérale – c'est-à-dire une société de marché dotée d'institutions démocratiques –, sans envisager leur remise en cause. »

Avec la Fabrique, il s'agit en effet pour Oxygène de créer les conditions d'un développement des capacités individuelles et collectives permettant aux individus de trouver une place digne et choisie dans la société actuelle. Mais l'attention portée à la cohésion tend à nier ou, tout du moins, mettre de côté les dynamiques agonistiques, les rapports de domination qui s'exercent et à restreindre la portée transformatrice des initiatives citoyennes en la matière, en les domestiquant ou en ne soutenant pas les formes contestataires qu'elles peuvent prendre.

Il convient de revenir, dans cette conclusion, sur l'écart qui existe entre la réalité observée, que nous avons décrite ici, et les intentions des animatrices ou même de la directrice. Relativement conscientes des limites de l'exercice auxquelles elles se consacrent et des formes d'encadrement qu'elles génèrent, ces dernières s'efforcent de les contourner, travaillant leur posture pour améliorer leur capacité d'autonomisation, manifestant un intérêt pour les initiatives contestataires qu'elles appellent de leurs vœux, militant pour la reconnaissance et la valorisation de leur pratique et la levée des barrières institutionnelles qui entravent la liberté des collectifs… Si les collectifs n'échappent pas à des formes d'encadrement de la portée politique et économique de leurs activités, il est néanmoins curieux d'observer comment Oxygène utilise la Fic – dispositif de soutien national – pour tenter elle-même de rééquilibrer les rapports de force avec les collectivités territoriales en faisant valoir des formes d'expertise nouvelles. À travers l'accompagnement de projets citoyens, c'est donc bien de nouvelles voies qui s'ouvrent pour le militantisme associatif qui prend place au sein d'Oxygène mais qui se voient, comme les autres, rattraper par des contraintes économiques, techniques et *a fortiori* politiques qui traversent le secteur associatif.

Chapitre 5.
L'initiative citoyenne au secours de l'économie de marché. L'exemple d'un incubateur d'entreprises sociales.

Introduction

La valorisation de la citoyenneté par projets donne lieu à des démarches d'accompagnement qui excluent toute dimension financière et se focalisent sur la dimension cohésive de l'initiative citoyenne. Inversement, elle fait naître des approches qui mettent l'accent sur son caractère entrepreneurial et ouvrent la voie à des rapprochements avec les logiques marchandes et managériales. Les incubateurs d'entreprises sociales reflètent cette tendance.

Le concept d'entrepreneuriat social a connu un essor significatif en France depuis les années 2000. Il recouvre le fait de mettre l'initiative économique privée au service de l'intérêt général en lui donnant une inflexion dite « sociale et solidaire », et en prenant en compte les préoccupations environnementales. Ses délimitations restent aujourd'hui floues et il n'existe pas de cadre de référence unifié pour identifier ce qui relève de l'entrepreneuriat social et ce qui n'en relève pas, quoique la loi dite « ESS » du 31 juillet 2014[368] ait permis de poser certaines bases. Ce champ d'activités apparaît aujourd'hui davantage comme un mouvement marqué par un ensemble de principes et de représentations dont peut ou non se revendiquer un porteur de projet selon les orientations idéologiques qu'il décide d'adopter.

L'émergence de l'entrepreneuriat social – concept importé des écoles de commerce nord-américaines mais qui a su se raccrocher à l'histoire européenne et *a fortiori* française de l'économie sociale (cf. *infra*) – ne va pas sans susciter de débat dans les secteurs associatifs ou coopératifs marqués par une tradition politique anticapitaliste. Il invite les acteurs militants à questionner et possiblement réinventer leurs pratiques à l'aune des représentations et schémas d'interprétation que l'entrepreneuriat social véhicule : dimension individuelle de l'engagement,

[368] Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, dite aussi « loi Hamon ». Aux côtés des associations, coopératives, mutuelles et fondations, elle intègre à l'économie sociale et solidaire (ESS) les activités mises en œuvre par des entreprises commerciales selon un certain nombre de critères qui font le propre de l'ESS notamment : un but autre que le seul partage des bénéfices et la recherche d'une « utilité sociale », une lucrativité limitée, une gouvernance démocratique « prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ».

impact économique… mais aussi désencastrement de toute forme de détermination systémique qui pourrait peser sur ces choix individuels. Cette lecture se confronte à celles d'acteurs plus historiques pour lesquels « ne pas juste se confronter au réel mais comprendre les mécanismes qui ont amené ce réel-là »[369] sont affirmées comme étant au centre de pratiques qui se veulent transformatrices et émancipatoires.

Si le concept d'entrepreneuriat social interroge ces acteurs qui se sont historiquement approprié les questions d'engagement et de citoyenneté politique, c'est parce que ses partisans revendiquent également un caractère transformateur. Pour prendre quelques exemples, les entrepreneurs sociaux sont, pour l'incubateur d'entreprises sociales Ronalpia, des personnes qui « ont la force de *penser, dessiner et façonner le monde de demain*, […] créent des produits et services qui *changeront le quotidien* d'une personne, la dynamique d'un territoire, […] s'efforcent de déployer des solutions concrètes […] pour *faire bouger les lignes* »[370]. Le Mouves[371] s'adresse aux personnes qui souhaitent « *faire bouger les lignes*, oser de nouvelles idées et alliances pour *construire l'économie de demain* »[372]. L'association MakeSense offre « la possibilité aux citoyens de s'investir et de *faire bouger vraiment les choses* dans le monde en travaillant sur les enjeux qui leur sont chers ». Elle fait de l'entrepreneuriat social un support pour « permettre à tout citoyen de *s'engager sur les causes* qui lui tiennent à cœur » et de « mettre leurs compétences au service des entrepreneurs sociaux du monde entier pour leur permettre de *changer les choses* »[373].

Mobilisant pour ce faire l'initiative privée, les organisations en charge d'accompagner les entreprises sociales comptent alors parmi ces « agents activateurs » de la citoyenneté par projets que cette partie se propose d'étudier. Intégrant pleinement la dimension économique des projets citoyens, ils s'inspirent des dispositifs d'accompagnement existant à destination d'activités économiques lucratives et adoptent le plus souvent ce nom d'« incubateurs ». Revendiquant un

[369] Propos tenus par le directeur adjoint des Francas lors du Carrefour national des Fic du 16/11/2018 (cf. notes d'observation).

[370] Manifeste de Ronalpia, disponible en ligne, URL : http://www.ronalpia.fr/nous/vision/ [consultée le 08/03/2019]. Souligné par nous.

[371] Mouvement des entrepreneurs sociaux

[372] « Nos missions », Mouvement des entrepreneurs sociaux, site Internet du Mouves, URL : http://mouves.org/ [consultée le 08/03/2019]. Souligné par nous.

[373] « Qu'est-ce que MakeSense ? », MakeSense, site Internet, URL : https://makesense.org/a-propos/ [consultée le 08/03/2019]. Souligné par nous.

objectif d'intérêt général, ils exercent généralement sous statut associatif et prennent part, à ce titre, à l'évolution de l'économie sociale.

Ce chapitre documente la pratique des incubateurs d'entreprises sociales à partir de l'étude de cas de l'un d'eux : le SenseCube, créé en 2014 à Paris par l'association MakeSense. L'enquête qualitative s'est confrontée à une relative obstruction en matière d'accès au terrain de la part d'enquêtés peu ouverts à l'introduction d'une observatrice extérieure, y compris lors des temps collectifs, généralement plus faciles d'accès. Le secteur est par ailleurs marqué par la culture du secret qui caractérise le monde de l'entrepreneuriat, *a fortiori* quand il se veut innovant[374]. Deux stratégies de contournement de ces obstacles ont alors été déployées : des entretiens ont été menés, d'une part, avec des porteurs de projets accompagnés par cet incubateur afin de collecter des informations sur l'accompagnement qui leur a été dispensé. L'échantillon a été réalisé de sorte à interroger des porteurs de projets issus des différentes « promos » et ayant donc bénéficié de l'accompagnement à différents stades de la vie de l'incubateur de manière à discerner de potentielles évolutions. D'autre part, l'étude de cas s'est doublée d'une immersion plus globale dans le milieu de l'entrepreneuriat social impliquant la participation à des événements labélisés comme tels, notamment dans le cadre des activités du Mouves, ainsi que des entretiens avec les professionnels d'autres associations s'affichant comme des incubateurs d'entreprises sociales.

En revenant sur le contexte d'émergence des incubateurs d'entreprises sociales, puis en analysant les modalités de l'accompagnement proposé et, enfin, les buts poursuivis par le SenseCube, ce chapitre rend compte de la manière dont les pratiques d'accompagnement déployées par ces incubateurs rapprochent les porteurs de projets citoyens des pratiques managériales qui ont cours dans l'économie dite « classique » – c'est-à-dire formelle et essentiellement marchande. Le souci d'accompagner l'émergence d'une citoyenneté par projets se traduit en effet, dans leur cas, par l'importation de méthodes et d'outils de développement de projets issus de l'économie marchande et lucrative, dont ils entreprennent de relever le niveau d'éthique en les mettant au service de causes d'intérêt général. Ce faisant, ils procèdent à des formes de normalisation des comportements des porteurs de projets : ils créent les conditions pour que l'initiative citoyenne trouve sa place dans le système économique existant bien que celui-ci laisse *a priori* une place marginale aux préoccupations sociales et

[374] Les entretiens font apparaître la volonté de ne pas parler de programmes d'accompagnement en cours de développement, de ne pas dévoiler certaines données ou communiquer des documents tels que la description des différents projets accompagnés au prétexte qu'ils contiennent des informations confidentielles.

environnementales. Si les incubateurs cherchent, de cette manière, à transformer ce système économique, leur ambition militante se restreint à un objectif de moralisation qui les éloigne de l'enjeu de construction d'une « économie plurielle » pouvant donner à l'économie sociale une portée émancipatrice et un rôle dans la construction démocratique (Laville, 2006, 2013, 2014). L'économie sociale vient, à l'inverse, au secours de l'économie de marché (Clergeau, Schieb-Bienfait, 2005) par un double mouvement de revalorisation et de moralisation des représentations et des pratiques qui la sous-tendent.

1. Qu'est-ce qu'un incubateur d'entreprises sociales ?

Créé en 2014, le SenseCube s'inscrit dans la continuité des actions de promotion de l'entrepreneuriat social de l'association MakeSense. Il a pour but d'encourager le développement de projets associant utilité sociale et efficacité économique. En les « aidant à se lancer » et à « consolider leur solution », l'incubateur permet aux personnes accompagnées de mener à bien et par elles-mêmes le projet qu'elles ont imaginé pour répondre à un enjeu social ou environnemental. En présentant les pratiques d'accompagnement du SenseCube et en les replaçant dans le contexte de développement plus général de l'entrepreneuriat social, cette partie permet ainsi de relier l'accompagnement proposé par les incubateurs d'entreprises sociales à l'évolution des formes d'engagement et de participation citoyenne qui apparaît dans l'émergence d'une citoyenneté par projets.

1.1. L'émergence de l'entrepreneuriat social

a. L'importation d'un concept nord-américain ?

Si le concept d'entrepreneuriat social peut être affilié au mouvement lancé depuis les États-Unis dans les années 1980 par Bill Drayton, fondateur du réseau Ashoka[375], et repris par un certain nombre d'universités nord-américaines dans les années 1990[376], il serait néanmoins

[375] Organisation internationale non-gouvernementale et sans but lucratif fondée en 1980 en Inde et qui propose un soutien aux entrepreneurs sociaux innovants dans le but d'augmenter leur impact sur la société dans des domaines comme l'éducation, la formation, la santé, la défense de l'environnement, la lutte contre les discriminations… Ashoka est financée en totalité par des fonds privés et est présente dans plus de 90 pays.

[376] La filiation du concept d'entrepreneuriat social remonte le plus souvent au lancement de la *Social initiative* de la Harvard Business School en 1993 ou du Babson Social Innovation Lab à l'Université de Boston, de New-York (NYU), la Wharton School à Philadelphie et la Stanford Graduate School of Business en Californie.

réducteur de limiter son essor dans les pays européens à une reproduction strictement mimétique des pratiques états-uniennes – d'autant que ces dernières ne font pas l'objet d'une définition unifiée ni d'un encadrement précis. Les principes, imaginaires et rationalités qui sous-tendent le concept d'entrepreneuriat social ont en effet fait l'objet d'une réappropriation voire d'une formulation autonome par les pays européens (Chabanet, Richard, 2017) où la remise en question de l'État social et les politiques économiques dites « de rigueur » ont constitué une caisse de résonance pour ces pratiques qui reconfigurent les rapports entre intervention publique et initiative privée en matière de solidarité (Laville, 2014).

L'idée d'un entrepreneuriat « social », c'est-à-dire d'une subordination de l'activité économique à des finalités sociales et environnementales, apparait en effet comme une voie privilégiée par les gouvernements pour réinventer le traitement des problèmes sociaux et orienter la recherche de solutions. Sa reconnaissance progressive par les institutions publiques – qui s'en inspirent pour reformater les textes réglementaires et les politiques de soutien à l'engagement citoyen ou au développement économique – est le signe de son influence croissante dans le changement de paradigme qui caractérise les mécanismes d'aide sociale actuels. Sans prétendre à une mise en perspective historique exhaustive, des illustrations d'une telle reconnaissance et réappropriation par les pays européens sont repérables dans l'initiative pour l'entrepreneuriat social (IES) de la Commission européenne en 2011 et le Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (GECES) qui s'en est suivi, la *taskforce* du G8 consacrée à l'impact des investissements sociaux en 2013 ou encore la promulgation du Social Value Act de 2013 au Royaume-Uni. Elles se rapprochent d'une conception de l'économie sociale comme d'un « tiers secteur », défini « en creux » à partir des insuffisances du marché et de l'État, et la dotant d'un rôle supplétif – une « option de deuxième rang ou de troisième rang quand les solutions fournies par le marché ou l'État s'avèrent inadéquates » (Laville, 2001, p. 81) – fortement dépolitisé (Eme, Laville, 1999 ; Laville, 2017). Il ne s'agit pas, en effet, de penser la place des initiatives citoyennes dans l'économie globale et le fonctionnement démocratique d'une société mais de les envisager, de manière pragmatique, comme une voie d'amélioration au service de l'efficacité des politiques sociales.

La création du statut spécifique de coopératives de solidarités sociales en Italie dès 1991, la loi belge de 1995 sur les entreprises commerciales à finalités sociales ou encore la naissance, en 1998 à Genève, de la Schwab Foundation for Social Entrepreneurship sont le signe d'une appropriation européenne précoce de cette approche consistant à concilier efficacité économique et utilité sociale, parfois trop rapidement réduite à une vision strictement anglo-

saxonne. En 1996, la Commission européenne soutient en outre la création d'un réseau d'universitaires intitulé « Émergence des entreprises sociales en Europe » (EMES), mené par Jacques Defourny et qui contribue à la construction d'une vision européenne partagée de l'entrepreneuriat social en théorisant l'entreprise sociale à partir d'un faisceau de neuf indicateurs socio-économiques[377].

La définition donnée par l'EMES a largement inspiré la loi française de juillet 2014 sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Loin d'initier le mouvement, elle vient au contraire mettre la législation en cohérence avec des évolutions en cours en France et les préconisations formulées précédemment par des acteurs impliqués sur ce sujet. Elle finalise en effet les réflexions entreprises depuis les années 2000 quant à la création d'un label « entreprises sociales », proposée par Alain Lipietz dans son rapport final sur l'entreprise à but social et le tiers-secteur[378] remis en 2001 à Martine Aubry, alors ministre de l'Emploi du gouvernement Jospin, ou encore par le député Vercamer qui, en 2010, se voit confier par le Premier ministre François Fillon la rédaction d'un rapport sur l'ESS[379]. Elle reprend par ailleurs les revendications d'acteurs tels que le MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux), un réseau créé en 2010 et dont la mission première est le plaidoyer en faveur de l'entrepreneuriat social. Issu de la mobilisation du CODES (Collectif pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social) qui a publié en 2008 un *Livre blanc de l'entrepreneuriat social*, le MOUVES affirme que les statuts historiquement attachés à l'ESS ne suffisent plus à couvrir la pluralité des missions sociales ni à mettre en œuvre des programmes adéquats. Il soutient également que le statut juridique ne garantit plus le caractère social ou participatif et démocratique d'une activité et défendent une approche pragmatique fondée sur une analyse empirique des pratiques, repris en partie dans cette loi.

Ainsi, la loi française donne aujourd'hui la possibilité à des entreprises commerciales de rejoindre le champ de l'ESS, dès lors qu'elles poursuivent un but d'« utilité sociale », « autre que le seul partage des bénéfices », qu'elles démontrent un souci de lucrativité limitée

[377] Le réseau EMES caractérise l'entreprise sociale sur la base de quatre indicateurs économiques : une activité continue de production, un degré élevé d'autonomie, une prise de risques économiques, au moins un emploi salarié ; et cinq indicateurs sociaux : un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un processus de décision non basé sur la propriété du capital, une dynamique participative de différentes parties prenantes à l'activité, une distribution limitée des bénéfices.

[378] Lipietz Alain, 2001, *Pour le tiers secteur*, Paris, La Documentation française.

[379] Vercamer Francis, 2010, *L'économie sociale et solidaire. Entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*, Paris, La Documentation française.

(bénéfices majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise…) et qu'elles adoptent une « gouvernance démocratique […] prévoyant l'information et la participation […] des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise », sans corrélation avec leur apport en capital ou leur contribution financière[380]. L'objectif est de dépasser la seule approche statutaire pour mieux tenir compte de la multiplicité des structures et englober dans le champ de l'ESS, aux côtés des associations, des fondations, des mutuelles et des coopératives, des sociétés commerciales qui combineraient une démarche entrepreneuriale et une finalité sociétale au sens large. L'approche développée ici écarte la dimension militante de l'ESS et la priorité donnée à des finalités formulées en termes de solidarité auto-organisée ou de justice sociale. Elle entérine, ainsi, de nouveaux rapports de force propices à la montée en puissance et à la généralisation de pratiques et de représentations qui entendent concilier finalité sociale et viabilité économique et financière. Cette approche acte une reconfiguration du champ de l'ESS à laquelle les acteurs historiques du secteur ne restent pas insensibles.

b. La mise en dialogue compliquée avec l'ESS

Les réactions observées suite à la promulgation de la loi de 2014[381] sont en effet symptomatiques d'une résistance globale d'une partie des acteurs traditionnels de l'ESS à cette forme plus pragmatique de résolution des problèmes sociaux, avec laquelle ils observent une concurrence aussi bien stratégique qu'idéologique.

Les valeurs et les représentations qui sous-tendent l'entrepreneuriat social entrent en effet en conflit avec une compréhension de l'économie sociale et solidaire établie sur une tradition héritée de la matrice coopérative et associationniste, recherchant des alternatives à l'économie marchande, soucieuses de justice sociale et d'instauration d'un fonctionnement démocratique

[380] Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 1, JORF n°0176 du 1er août 2014.

[381] Voir par exemple à ce sujet les travaux de la FNARS qui s'est fortement mobilisée, lors des travaux préparatoires, pour une réglementation plus stricte des conditions d'entrée des sociétés commerciales et qui émet des réserves quant aux garanties assurées par la loi finalement promulguée en la matière : « Loi ESS : les amendements déposés par la FNARS », site Internet de la FNARS, 1er octobre 2013, URL : https://www.federationsolidarite.org/espace-presse-direct/4731-loi-ess-les-amendements-deposes-par-la-fnars [consultée le 25/04/2019] et « La loi ESS votée après un an de travail », site Internet de la FNARS, 11 septembre 2014 : URL : https://www.federationsolidarite.org/champs-d-action/iae-emploi-et-formation/5362-la-loi-ess-votee-apres-un-an-de-travail [consultée le 25/04/2019]. Voir également les commentaires critiques de la note de synthèse du Collectif des Associations Citoyennes (CAC) : « Principales dispositions de la loi ESS », site Internet du CAC, 30 septembre 2014, URL : http://www.associations-citoyennes.net/wp-content/uploads/2015/01/_Principales-disposition-loi-ESS.pdf [consultée le 25/04/2019].

dans les organisations à vocation économique. Cette tradition s'appuie sur une posture plus critique à l'égard du système économique et social actuel, des références culturelles et des répertoires d'action issus des mouvements sociaux contestataires mettant notamment l'accent sur la dimension collective de l'action. Elle s'est historiquement structurée autour de statuts (coopératives, mutuelles, associations…) incarnant ces valeurs, auxquelles les acteurs donnent un sens et une intentionnalité militantes. Cette logique s'oppose à l'approche pragmatique et empirique des tenants de l'entrepreneuriat social conçue davantage comme une pratique, un processus d'action finalisé, et rejetant toute définition statutaire (cf. *supra* ; Barthélémy, Slitine, 2012, p. 28).

Au-delà d'une exigence statutaire de principe, la critique formulée à l'égard de l'entrepreneuriat social est celle d'une individualisation de l'action et de la responsabilité sociale et d'une occultation de la dimension structurelle des problèmes sociaux. Sous couvert de « pragmatisme », les tenants de l'entrepreneuriat social affichent une neutralité politique considérée, par leurs détracteurs, au mieux comme une dépolitisation de la question sociale, au pire comme une intrusion insidieuse des principes libéraux voire néolibéraux qui dominent et appauvrissent la pensée économique actuelle. Pour les partisans de cette seconde position, la neutralité affichée serait factice et l'entrepreneuriat social constituerait en réalité le cheval de Troie d'une idéologie capitaliste néolibérale à l'origine même des problèmes qu'il est supposé résoudre. Cette dimension idéologique se retrouve dans l'adhésion affichée au paradigme de la croissance, de l'efficacité économique ou encore de la compétitivité, et le recours conséquent aux outils et techniques managériales déployées dans les grandes entreprises capitalistes, marchandes et lucratives. L'entrepreneuriat social permettrait par ailleurs à ces grandes entreprises d'engager des processus de « *social-washing* », c'est-à-dire de masquer des mauvaises pratiques internes ou des mauvaises conditions de travail en affichant leur soutien à des initiatives qui, pour leur part, apportent des réponses aux problèmes sociaux et économiques. Pour aller plus loin, il transformerait ces mêmes problèmes sociaux en « parts de marché » en faisant du « bas de la pyramide »[382] – soit les catégories de population les plus pauvres – une opportunité de profit si tant est que soient appréhendés les problèmes de solvabilité qui les concernent. Or, les réponses à cet enjeu de la solvabilité sont susceptibles d'aggraver la situation socio-économique des populations concernées davantage qu'ils

[382] Voir à ce sujet les stratégies « BoP » pour bottom ou base of the pyramid, popularisée par Coimbatore Krishnarao Prahalad et Stuart L. Halt dans leur ouvrage *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (2004).

n'apportent de véritables solutions[383]. Le renouvellement des formes d'engagement citoyen proposé par l'entrepreneuriat social s'opèrerait alors au détriment de l'invention de modes d'organisation et de développement alternatifs et d'une refondation structurelle des mécanismes démocratiques et de justice sociale.

Sur le plan idéologique, l'entrepreneuriat social est en outre taxé d'un retour à une conception privative de la solidarité, par le recours massif au soutien et à l'implication philanthropique d'acteurs privés, accélérant le désengagement voire le démantèlement d'un État social qui constitue l'un des piliers revendicatifs d'une grande partie des acteurs traditionnels de l'ESS. L'interventionnisme étatique en matière sociale, pour corriger les inégalités générées par un marché dont il soutient par ailleurs le développement, est en effet la pierre angulaire du « compromis socioéconomique » qui a permis de concilier, au cours du XXème siècle, extension de l'économie marchande et revendication associationniste d'une citoyenneté des travailleurs (Laville, 2014). Il renvoie à une philosophie d'action où le développement économique est mis au service du développement social, justifiant une action réparatrice portée légitimement par la collectivité, à l'opposé de l'approche philanthropique « substituant au vocabulaire de l'égalité celui de la bienveillance et de la sollicitude » des tenants de l'ordre établi (*ibid.*, p. 49). L'intervention étatique permet de contourner les tutelles notabiliaires. La solidarité n'est plus une « affaire privée » à vocation caritative mais une exigence démocratique. Ces principes, au fondement de la construction de la solidarité moderne, expliquent l'attachement d'acteurs historiques de l'ESS aux composantes de l'État social et le rejet des positionnements pragmatiques adoptés par les tenants de l'entrepreneuriat social qui pointent les limites de tels arrangements et affirment que « l'État ne peut pas tout : ni conduire seul ni, du reste, assumer dans son entièreté le poids économique de politiques d'aide sociale qui aggravent les déficits » (Chabanet, Richard, 2017, p. 27).

L'exemple des *social impact bonds* (SIB), qui ont suscité l'intérêt d'un certain nombre d'entrepreneurs sociaux, est révélateur de cette double critique de l'adhésion au paradigme de la croissance et de la contribution à l'affaiblissement de l'État social. Entamée par la *taskforce* du G8, alors présidé par le Royaume-Uni de David Cameron, consacrée à l'investissement à impact social, la réflexion sur les *social impact bonds* – traduit en français par la formule « contrats à impact social » ou CIS – propose d'ouvrir aux investisseurs privés la possibilité de

[383] Voir à ce sujet les critiques formulées à l'égard des pratiques de microcrédit initiées par Mohammad Yunus, notamment : Guérin, 2015, 2017 ; Fouillet, Guérin, Morvant-Roux, Servet, 2016 ; Guérin, Isaurralde, Sangaré, 2018)

prendre des parts au capital d'organisations économiques à vocation sociale, dont le rendement financier est alors indexé sur le succès des programmes sociaux[384]. Cette « innovation financière » est, d'une part, justifiée par la raréfaction des fonds publics à un moment où l'urgence sociale et climatique fait apparaître la nécessité pour les acteurs de l'ESS de « changer d'échelle » pour démultiplier leur impact. La réponse qu'y donnent les *social impact bonds* tend à conforter la baisse des financements publics en rendant l'économie sociale davantage attractive pour les financeurs privés. D'autre part, l'impératif de rentabilité et l'organisation du retour sur investissement suppose la généralisation des protocoles d'évaluation et des outils de mesure caractéristiques des pratiques de management qui prévalent dans le secteur marchand. Cette analyse explique la bataille idéologique contre les CIS – ces « SIB à la française » – dans laquelle se sont lancés des acteurs comme le Collectif des Associations Citoyennes (CAC)[385].

La stratégie des acteurs attachés aux principes historiques de l'ESS est alors de plaider pour une définition qui intègre la dimension politique et transformationnelle de ce secteur et en préserve, ce faisant, les singularités. Elle est néanmoins sujette à une entreprise de disqualification par les tenants de l'entrepreneuriat social qui s'appuient sur l'attachement que ce discours porte aux statuts ou au principe d'une intervention étatique pour le renvoyer à la défense d'enjeux de « chapelle » ou de « posture » qui pénaliseraient la discussion autour de « questions de fond »[386]. Si l'on peut voir là le signe que le combat idéologique n'est pas l'apanage d'un camp, ce qui souligné ici est également l'existence d'une concurrence opérationnelle confirmée par le vécu et le ressenti d'acteurs que l'enquête menée dans le cadre de cette thèse nous a amenés à côtoyer. La mise en concurrence des associations et le succès rencontré actuellement par les tenants d'une approche entrepreneuriale et gestionnaire de

[384] Voir le rapport « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement » remis par Hugues Sibille à la secrétaire d'État chargée de l'économie sociale et solidaire Carole Delga en septembre 2014. Ses préconisations seront déployées par sa successeuse Martine Pinville qui créera en mars 2016 les contrats à impact social soumis à un appel à projets interministériel à destination des structures d'utilité sociale porteuses de projets expérimentaux.

[385] Voir la tribune « Quand le social finance les banques et les multinationales » publiée dans *Le Monde* du 10 mars 2016, URL : https://www.lemonde.fr/idees/article/2016/03/10/quand-le-social-finance-les-banques-et-les-multinationales_4880783_3232.html [consultée le 26/04/2019] ainsi que la brochure du même titre éditée par le Collectif des Associations Citoyennes et disponible sur son site Internet, URL : http://www.associations-citoyennes.net/?p=7662 [consultée le 26/04/2019].

[386] Voir par exemple le papier, affirmativement non académique, publié par Hugues Sibille dans la revue *Interventions économiques* en mars 2016 : Hugues Sibille, 2016, « D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France ? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social », *Revue Interventions économiques*, n°54, URL : http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2784 [consultée le 23/04/2019].

l'action sociale est en effet un constat dressé par un certain nombre d'acteurs qui affirment subir, quant à eux, de plein fouet la baisse des subventions publiques, la suppression des aides à l'emploi ou le recours croissant aux appels d'offres qui les met dans une position d'opérateurs prestataires qui contrevient aux principes de liberté associative qu'ils portent en étendard. La mise en concurrence avec des acteurs économiques marchands et lucratifs opérée par ces appels d'offres incitent les acteurs de l'ESS à rapprocher leurs propres pratiques des modes d'organisation de ces derniers. Elle accroit la capacité des pouvoirs publics à réguler et normaliser le fonctionnement des associations ou des coopératives pour intégrer les soucis de rentabilité, d'efficacité et de compétitivité (Bidet, 2003 ; Demoustier, Colletis, 2012). L'hégémonie progressive des modes de gestion marchande tend par ailleurs à faire oublier le sens de pratiques comme l'adhésion, la cotisation ou le système fédératif qui garantit l'identité et l'indépendance politique des collectifs organisés (contrairement aux logiques de fusion-acquisition revendiquée par certains acteurs de l'entrepreneuriat social au nom de l'efficacité que permettent les économies d'échelle et la sécurité qu'assure la diversification des activités).

Ces batailles concurrentielles révèlent donc l'existence de résistances à l'émergence de l'entrepreneuriat social comme nouveau mode de résolution des problèmes sociaux. L'immersion que nous avons effectuée dans ce milieu fait néanmoins apparaître le constat partagé d'une faiblesse structurelle d'un secteur que l'approche statutaire divise et qui peine à parler d'une seule voix et à se rassembler pour construire une alternative idéologique et systémique solide. C'est en ce sens que l'on peut comprendre les appels à reconstruire une théorie ou une doctrine cohérente qui affirme l'ESS comme un mouvement social (Laville, Bucolo, Pleyers, Coraggio, 2017), avec des singularités idéologiques et organisationnelles porteuses d'un projet politique et social transformateur et émancipateur. La désunion des détracteurs de l'entrepreneuriat social rend difficile d'exercer un lobbying efficace et de saisir les opportunités qui se présentent pour défendre des choix organisationnels en faveur d'une transformation sociale radicale face à un entrepreneuriat social dont les valeurs et les représentations gagnent en influence et dont la structuration progressive accroît la puissance.

c. La structuration d'un secteur spécifique

L'émergence et la structuration d'acteurs se revendiquant de l'entrepreneuriat social transforment en effet le concept et ses dimensions idéologiques en une pratique opérationnelle, dotée d'outils et de méthodes spécifiques, puis en un secteur d'activité relativement circonscrit et influent. L'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avise) naît en 2002 et tente de sensibiliser les acteurs de l'ESS traditionnelle aux logiques entrepreneuriales et aux

techniques managériales. L'antenne française d'Ashoka est créée en 2006. Elle fait partie du Collectif pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social (CODES) aux côtés de dirigeants de coopératives, d'associations, d'entreprises d'insertion, du Crédit Coopératif ou encore de la Macif. Les lieux de formation à la création et la gestion économique participent également de ce mouvement global de développement et de structuration de l'entrepreneuriat social : en France, le concept a été relayé par l'ESSEC, une grande école de commerce, qui lui dédie, depuis 2004, une chaire « Innovation et entreprenariat social ». Également membre du CODES, elle a créé, en 2008, le premier incubateur d'entreprises sociales porté par une école de commerce française. HEC rejoindra le mouvement en 2008 avec une chaire « Social business ». Les actions plus ou moins coordonnées de ces acteurs contribuent au sentiment d'une effervescence d'idées, d'expérimentations et de propositions susceptibles qui jouent un rôle décisif dans la valorisation de l'entrepreneuriat social. Elles produisent des ressources cognitives et documentaires significatives et favorisent la construction d'un argumentaire partagé pour le renouvellement des politiques et des pratiques d'aide sociale à même de convaincre les institutions publiques mais aussi les individus en quête de nouvelles formes d'engagement citoyen.

Les incubateurs d'entreprises sociales sont des acteurs majeurs en la matière. Leur vocation à « accompagner » les porteurs de projets d'entreprises sociales se traduit par la création d'outils, de ressources documentaires, de modules de formations… majoritairement inspirés des accélérateurs de start-ups, axés sur le développement de projets technologiques, ou encore des boutiques de gestion destinées à soutenir les projets de création ou reprises d'entreprises (tous secteurs confondus). Les incubateurs d'entreprises sociales appliquent ces objectifs aux projets qui cherchent à répondre à un ou plusieurs défis sociaux ou environnementaux. Leur vocation est d'encourager ce type de prise d'initiative mais aussi de donner à ceux qui se lancent les moyens de concrétiser et développer leur idée. Ils hybrident à cette fin les outils issus de la gestion d'entreprises « classique » et les spécificités réglementaires, juridiques ou encore fiscales de l'ESS. Les ressources qu'ils élaborent sont alors autant de supports de transmission des valeurs et des représentations qui sous-tendent le concept d'entrepreneuriat social. Ils sont susceptibles de contribuer à un processus de normalisation des comportements des porteurs de projets dans le sens des préceptes qui fondent cette approche singulière du traitement des problèmes sociaux. Les incubateurs participent ainsi de la construction progressive de communautés de personnes partageant les valeurs et les représentations de l'entrepreneuriat social. Cette fonction est renforcée par leur rôle en matière d'organisation des réseaux d'acteurs (consultants, formateurs, autres organisations relevant de l'ESS ou anciens porteurs de projets

susceptibles de partager leurs expériences et leurs connaissances, institutions publiques en soutien à ces dynamiques…) qu'ils mobilisent en faveur d'un développement et d'une consolidation sans cesse croissantes des entreprises sociales.

Ce type d'acteurs est actuellement dans une phase de croissance significative et l'on observe des interactions structurantes entre les incubateurs existants et ceux qui sont nouvellement créés, favorisant un certain isomorphisme dans les dispositifs d'accompagnement dépendamment des objectifs poursuivis. En janvier 2018, l'Avise publiait une infographie présentant les différents « acteurs de l'accompagnement à l'émergence et à l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales » classés et caractérisés en fonction du stade du développement d'un projet auquel ils interviennent (concevoir une idée, étudier l'opportunité, étudier la faisabilité, installer l'activité, premiers développements…)[387] Elle distingue ainsi les « programmes d'idéation », des « pré-incubateurs », « incubateurs », « couveuses », « pépinières / espaces de coworking » et autres « programmes d'accélération », contribuant à clarifier et organiser cette nébuleuse en pleine expansion. En tout, elle dénombre plus d'une soixantaine d'acteurs dédiés à accompagner des créateurs d'entreprises à vocation sociale et intervenant, pour certains, à plusieurs étapes d'un projet au moyen de programmes d'accompagnement distincts.

[387] Cf. Annexe 8.

Figure 14. Infographie présentant les acteurs de l'accompagnement de projets ESS et d'innovations sociales

Source : Avise, janvier 2018.

L'association MakeSense fait partie de ces derniers. Elle apparaît en effet à de multiples reprises dans l'infographie de l'Avise : en tant que « programme d'idéation », au stade des « premiers pas » avec son programme « La Social Cup », en qualité d'incubateur avec le SenseCube et dans la partie « Pépinières / Espaces de coworking » grâce à l'existence du SenseSpace à Paris. À l'instar des autres incubateurs d'entreprises sociales, elle participe d'une forme de promotion de la citoyenneté par projets en outillant les citoyens afin qu'ils développent, par eux-mêmes, des projets à vocation sociale et solidaire et en donnant à leur démarche un caractère de mobilisation citoyenne.

1.2. L'exemple du SenseCube

a. Un pôle de l'association MakeSense

MakeSense est une association créée en 2011. L'appartenance de son fondateur, Christian Vanizette, au réseau Ashoka rattache l'association à la nébuleuse d'acteurs se revendiquant de l'entrepreneuriat social. C'est avec cet appui, et parce qu'elle développe un concept d'ateliers participatifs et créatifs facilement appropriable par des bénévoles néophytes – les « *hold-ups* »[388] – que l'association se déploie de manière exponentielle au-delà des frontières de la France. En 2017, elle annonce 8 antennes (Paris, Mexico, Dakar, Manille, Beyrouth, Lima, Delhi et Abidjan) et une équipe de plus de 70 permanents.

Le rattachement de MakeSense à l'entrepreneuriat social ne se décèle pas uniquement dans les affinités réticulaires de son fondateur. La description des objectifs et de la vocation de l'association fait la part belle aux « entrepreneurs sociaux du monde entier » désireux de « changer les choses ». Les membres de l'association sont « animés de la même envie d'aider les entrepreneurs innovants à relever des défis sociétaux et environnementaux ». La communauté constituée est « composée de citoyens et d'entrepreneurs sociaux de par le monde,

[388] Les « *hold-ups* » sont des ateliers de créativité mobilisant des techniques classiques de remue-méninges (ou *brainstorming*, soit une collecte large d'idées relatives à un sujet spécifique) qu'ils mettent au service de porteurs de projets à vocation sociale et solidaire afin de les aider à résoudre des problèmes simples auxquels ils sont confrontés (quel nom pour telle association ? comment inciter les membres de telle association à contribuer à telle plateforme numérique ? comment fidéliser un réseau d'entreprises autour de tel projet ? quelles contreparties et quelle stratégie de communication pour telle campagne de financement participatif ?...). Ils sont animés par des bénévoles de l'association MakeSense désignés sous le vocable de « *gangsters* ». Ce choix renvoie à l'idée que ces ateliers ont vocation à « voler » les idées des participants pour les remettre au porteur de projet qui peut alors se les approprier pour avancer. Les « *hold-ups* » font l'objet d'une méthodologie formalisée et transmise aux bénévoles par le biais de formations internes et de ressources documentaires disponibles sur un intranet propre à l'association MakeSense.

investis dans la recherche de solutions locales aux problématiques les plus pressantes de notre temps ». L'écosystème de MakeSense à vocation à « fédére[r] des citoyens, des entrepreneurs et des organisations à la fois du secteur public et privé »[389].

Si « l'aventure » commence avec les *hold-ups*, qui ont permis de constituer une communauté de bénévoles facilement mobilisables et de leur partager les valeurs et la vision de l'association, elle se poursuit rapidement avec deux démarches parallèles qui se structurent, quant à elles, autour d'équipes salariées. Tout d'abord la branche « CommonsSense » a vocation à « miser sur l'engagement des hommes pour transformer les organisations ». Il s'agit d'appuyer les entreprises dans l'adoption de nouvelles méthodes de management qui entendent libérer la créativité de leurs salariés et/ou leur permettre de développer des projets comportant une dimension sociale. L'association mène ainsi une activité de conseil en « conduite du changement » d'une part, et en « politique RSE[390] » d'autre part. Ce second volet se traduit par des missions de conseil en intrapreneuriat social, soit un processus par lequel un ou plusieurs salariés créent une nouvelle activité économique – un nouveau projet – à vocation sociale, au sein de l'entreprise dans laquelle ils sont employés, cette activité ayant vocation à devenir une nouvelle branche de l'entreprise ou à exister, à terme, de manière indépendante. Les revenus perçus par ce volet représente 30 à 35 % du budget de l'association.

b. Un service aux entrepreneurs sociaux

MakeSense déploie par ailleurs des activités de service aux entrepreneurs sociaux. En 2015, elle ouvre le SenseSpace, un espace de travail partagé, dont les bureaux sont réservés aux porteurs de projets qui manifestent une intention sociale ou environnementale. Dans ses 550m² du 12ème arrondissement de Paris, le SenseSpace accueille par ailleurs plusieurs dizaines d'événements par an, allant d'une réunion de travail d'une association à une privatisation quasi-intégrale pour des événements communicationnels d'entreprises parmi lesquelles on compte L'Oréal, BNP Paribas, Vinci, Suez, La Banque postale mais aussi KissKissBankBank, Kaizen ou Lita.co (ex-1001pact).

En 2014, MakeSense lance le SenseCube qui se définit comme un « incubateur » ou comme une « plateforme d'accélération de projets et start-ups à impact » qui « accompagn[e] les porteurs d'idées dans leurs premiers pas, entrepreneurs et intrapreneurs, de leurs débuts à leurs

[389] « Qu'est-ce que MakeSense ? », MakeSense, site Internet, URL : https://makesense.org/a-propos/ [consultée le 27/04/2019].

[390] Responsabilité sociale des entreprises.

succès pour leur permettre de résoudre durablement les enjeux qu'ils ciblent »[391]. À l'instar des autres branches de MakeSense, l'incubateur a été créé par deux bénévoles qui se sont salariées par la suite. Ces fondatrices sont issues des deux grandes écoles de commerce françaises particulièrement pionnières sur la question de l'entrepreneuriat social (HEC et ESSEC, dont on a vu précédemment qu'elles avaient créé des chaires dédiées à l'entrepreneuriat et l'innovation sociale). Elles ont par la suite travaillé, pendant quelques mois, dans de grands groupes : BNP Paribas pour l'une et Ubifrance pour l'autre. L'une d'elle justifie parallèlement d'expérience de bénévolat dans des associations étudiantes rattachées à l'ESSEC et dans des associations à vocation sociale (Croix-Rouge, La Cloche, Vendredi…) où elle occupe progressivement des fonctions à responsabilité (membre du conseil stratégique, présidente, trésorière...). Elle est engagée par ailleurs dans des espaces de représentation et de plaidoyer en faveur de l'ESS, de l'entrepreneuriat social ou de la jeunesse : elle est membre du Conseil Supérieur de l'ESS, du Conseil des Générations Futures de la Mairie de Paris, administratrice de la Fondation Macif ou encore membre du comité d'investissement InvESS Île-de-France d'Esfin Gestion. Ce parcours montre la perméabilité entre ces différents milieux et la désirabilité d'un tel profil tant par de grandes entreprises capitalistes que par des associations ou des acteurs publics travaillant sur l'entrepreneuriat.

Au moment de l'enquête, le SenseCube intervient aux différentes phases de la concrétisation d'une idée au moyen de « programmes » distincts :

- *La Social Cup* vise l'émergence d'idées, de concepts d'entreprises sociales. Des concours sont organisés chaque année dans des universités ou des écoles d'enseignement supérieur sous forme de journées « hackathons »[392]. Les lauréats reçoivent une dotation financière pour lancer leur projet et peuvent intégrer le programme d'incubation sans passer par le processus de sélection.
- *Le programme Test & Learn* constitue le programme d'incubation à proprement parler. Il a vocation à faire passer les porteurs de projets dans la phase de structuration de leur idée

[391] « Qui sommes-nous ? », SenseCube, site Internet : URL : https://entrepreneurs.makesense.org/qui-sommes-nous-2/ [consultée le 28/04/2019]

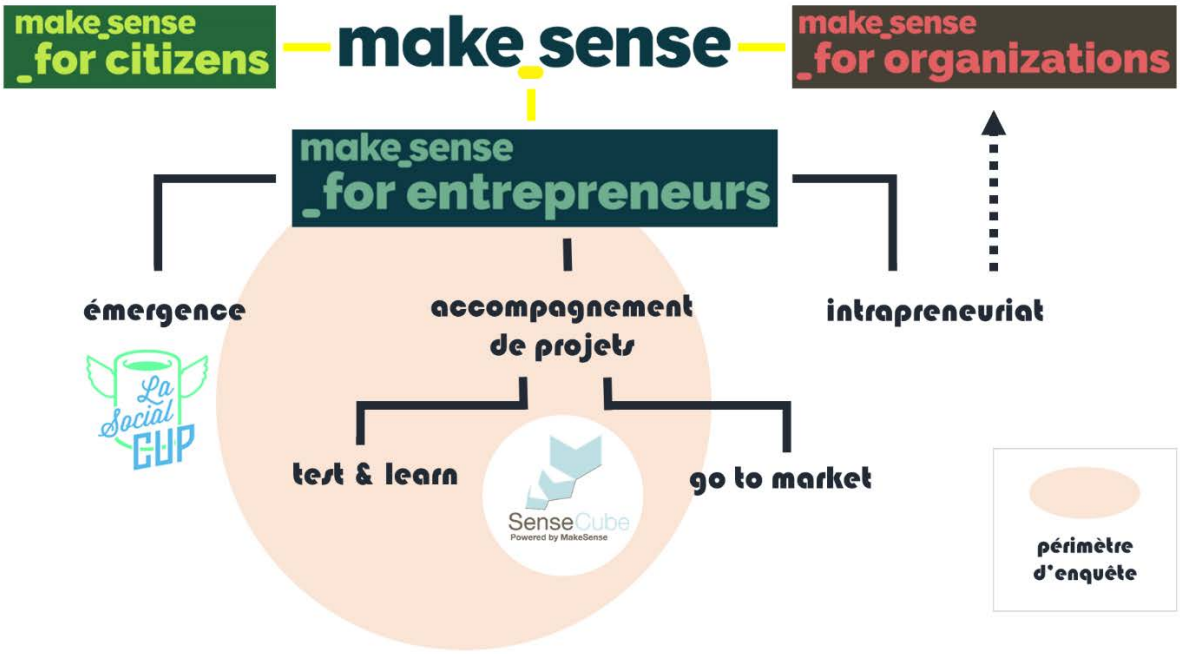
[392] Initialement, le terme « hackathon » désigne un événement où un groupe de développeurs informatiques volontaires se réunit pour faire de la programmation informatique de manière créative et collaborative. Il est utilisé de manière plus large par l'association MakeSense, à l'instar d'autres acteurs du secteur de l'entrepreneuriat social que nous avons pu observer, pour désigner tout événement mobilisant l'intelligence collective pour imaginer et creuser conceptuellement et opérationnellement des idées de projets à impact social. Son usage par MakeSense est lié à l'accent mis par l'association sur la dimension numérique des projets qu'elle entend accompagner.

dans une période allant de 6 mois à 1 an. L'accompagnement doit leur permettre de se doter d'une « preuve de concept » – soit au moins un test en conditions réelles, démontrant que la solution qu'ils imaginent fonctionnent – et d'un modèle économique théoriquement viable.

- *Le programme Go to Market* vise l'accélération commerciale de projets qui ont déjà identifié leur(s) cible(s), structuré leur fonctionnement et ont besoin d'asseoir la viabilité de leur modèle économique.

Le SenseCube propose par ailleurs un accompagnement spécifique pour les réfugiés qui souhaitent monter leur entreprise sociale.

Figure 15. Place du SenseCube et périmètre d'enquête au sein de MakeSense



c. *Le fonctionnement du SenseCube*

L'équipe est composée d'une quinzaine de personnes réparties entre les programmes d'émergence (La Social Cup), l'accompagnement des projets (Test & Learn et Go to Market) et le conseil en intrapreneuriat. Le deuxième volet – qui nous intéresse plus particulièrement pour cette enquête – mobilise quatre personnes. Une d'elles est spécifiquement en charge du programme pour les réfugiés, une autre gère un nouveau projet de plateforme numérique et deux personnes (une salariée et un stagiaire) coordonnent les programmes d'accompagnement (incubation et accélération) dans leur ensemble.

Si l'enquête menée ne saurait exclure la philosophie de chaque programme d'accompagnement du SenseCube, et même plus généralement, l'ensemble des argumentaires et imaginaires qui sous-tendent les activités de MakeSense, l'analyse se focalise néanmoins sur le programme Test & Learn, qui incarne l'incubation à proprement parler, et sur la salariée en charge de son pilotage. Cette dernière a rejoint MakeSense en tant que bénévole pendant ses études à Sciences Po Paris et alors que l'association entrait dans sa deuxième année d'existence. Comme la majorité des bénévoles de l'association, sa porte d'entrée a été l'organisation de *hold-ups*, tels que décrits précédemment, notamment au cours d'un voyage où elle a traversé plusieurs pays pour y rencontrer des femmes créatrices d'entreprises sociales auprès de qui elle a animé ces ateliers. À son retour, elle travaille une année pour Bpifrance[393] où elle rencontre l'une des fondatrices du SenseCube, venue faire une intervention auprès des entrepreneurs accompagnés. Elle est par la suite recrutée comme chargée d'accompagnement puis devient, trois ans plus tard, en 2017, *head of entrepreneurs programs* (cheffe des programmes pour entrepreneurs).

Enfin, le SenseCube fonctionne grâce à un modèle économique qui hybride financements publics (20 à 25 % du budget total), financements privés issus essentiellement de missions de conseil en intrapreneuriat (qui constituent d'après la coordinatrice le « gros du budget » sans qu'elle ait été en mesure de donner un chiffre exact) et autofinancement sur la base d'une commission prélevée sur les levées de fonds effectuées par les porteurs de projets accompagnés dans les deux ans qui suivent leur entrée dans le programme d'accompagnement. Cette commission, variant de 3 à 5 %, représenté 34 % du budget du SenseCube. Elle remplit trois objectifs :

1. *aligner les intérêts de l'équipe de l'incubateur avec ceux des entrepreneurs* : mentionné par la coordinatrice, cette visée est reprise par des porteurs de projets interrogés sur ce qui garantissait, selon eux, la réussite de l'accompagnement en ce qu'elle incite l'équipe du SenseCube à proposer un accompagnement de qualité garantissant la réussite économique du porteur, contrairement aux incubateurs qui disposent d'un financement fixe émanant d'institutions publiques par exemple[394] ;

[393] Banque publique d'investissement, en charge du financement et du développement des entreprises en appui des politiques publiques de l'État et des Régions.

[394] Un porteur de projet accompagné explique ainsi : « Ce qui est bien chez MakeSense, c'est que l'accompagnement est gratuit, par contre ils prennent juste un pourcentage sur la levée de fonds que tu fais dans les 2 ans qui suivent ton parcours d'accompagnement. Et ça, ça veut dire déjà que eux, ils prennent tout le risque. C'est-à-dire qu'en fait, si tu fais l'accompagnement et qu'après tu arrêtes, tu leur paies 0 et c'est eux qui ont consacré des ressources à t'accompagner. Donc en

2. *valoriser financièrement un service présenté comme gratuit* : le principe de la commission vise à « ne pas rentrer dans une relation où tout est gratuit car malheureusement, quand c'est gratuit, ça n'a pas de valeur »[395]. Il s'agit donc de monétiser a posteriori la plus-value apportée par l'accompagnement ;

3. *créer une solidarité entre les promotions* : comme l'indique la coordinatrice, à travers cette commission, « les alumni participent à financer l'accompagnement des nouvelles promotions de start-ups »[396].

d. Une ambition de mobiliser les citoyens face aux enjeux de société

Derrière un vocabulaire très marqué par la notion d'entrepreneuriat, l'analyse discursive du projet associatif de MakeSense et du pôle spécifique que constitue le SenseCube fait apparaître une ambition de mobilisation citoyenne pour résoudre des problèmes sociaux et environnementaux actuels. Si l'entrepreneuriat social est au cœur des activités de l'association et de l'incubateur, c'est parce qu'il constitue une forme d'engagement par lequel des porteurs de projets se mettent au service de l'intérêt général et se mobilisent pour des causes solidaires ou écologiques, sans exclure, pour autant, la dimension financière et économique de leur activité. Le mantra repris par MakeSense dans les supports de communication destinés aux entrepreneurs – les lettres d'information par exemple – est ainsi : « Tu changes le monde, on s'occupe du reste ! ».

L'association s'est structurée autour de sa « capacité à mobiliser des citoyens » qu'elle a transformée en « proposition de valeur » – pour reprendre un terme issu des sciences de gestion – c'est-à-dire qu'elle en a extrait la plus-value et l'a déclinée sous la forme d'un ensemble de services à destination de divers clients potentiels. Sa capacité à mobiliser et fédérer une communauté autour de causes d'intérêt général est ce qui est mis en avant dans l'offre qu'elle formule auprès d'administrations publiques comme la Mairie de Paris[397] ou le Ministère de la

---

fait ils sont vraiment incités à faire en sorte que tu réussisses énormément. Et par exemple [un autre incubateur] s'appuie sur un dossier de subvention de la Ville […], c'est-à-dire qu'il faut passer par [cet incubateur] pour demander la subvention et ils prennent la moitié de la subvention. Donc en fait ils sont assurés… […] Que tu réussisses ou que tu ne réussisses pas, ils prennent quand même 15 000€ pour chaque dossier que tu demandes, donc en fait ils ne sont pas absolument incités à faire en sorte que tu réussisses. »

[395] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

[396] *Ibid.*

[397] En 2015, MakeSense a été en charge de l'organisation logistique de la soirée consacrée au bénévolat et à l'engagement associatif, organisée par la Ville de Paris.

Ville, de la Jeunesse et des Sports[398], mais aussi de grandes entreprises qui intègrent les collaborations avec MakeSense à leur déclaration de performance extra-financière[399]. Ainsi, pour la coordinatrice du SenseCube, « le premier métier de MakeSense, c'est la mobilisation citoyenne »[400].

La formulation des objectifs de l'incubateur fait, à ce titre, écho aux ambitions de transformation sociale et de transition solidaire et écologique. Le SenseCube est en effet présenté comme un « écosystème dédié à l'accélération des projets qui changent positivement la société »[401]. Le SenseCube poursuit donc le même objectif que l'association dans laquelle il s'insère : « permet[tre] à tout citoyen de s'engager sur les causes qui lui tiennent à cœur »[402]. Il le prolonge en démultipliant les ressources mises à disposition de porteurs de projets : avec l'incubateur, il ne s'agit plus seulement de mobiliser une poignée de citoyens volontaires pour apporter, deux heures durant, leurs idées et leurs connaissances aux entrepreneurs sociaux dans le cadre d'un atelier de créativité mais de proposer une véritable expertise en matière de développement et de structuration de projets, à l'appui de personnes compétentes et expérimentées, pour passer de l'idée à l'action.

Figure 16. Exemples de projets accompagnés par le SenseCube

Nom	Activités	Statut juridique
Iglou	Solution d'hébergement d'urgence / fabrication d'abris isothermes pour les sans-abris remis par le biais d'associations d'aide aux sans-abris.	Association

[398] MakeSense a été l'un des partenaires fortement mobilisés par Patrick Kanner, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, pour animer et promouvoir l'initiative présidentielle « La France s'Engage », destinée à accompagner des projets innovants et utiles à la société pour qu'ils puissent « changer d'échelle » et se développer sur le territoire national. Présente lors des différents forums organisés au travers de diverses animations, MakeSense a également participé à l'accompagnement des porteurs de projets. Son fondateur, Christian Vanizette, a effectué une tournée de promotion dans les grandes villes françaises pour faire connaître l'appel à projets au travers de réunions publiques et conseiller ceux et celles qui souhaitaient y candidater.

[399] La déclaration de performance extra-financière a remplacé en 2017 le rapport RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Intégrée au rapport de gestion, elle fait état des politiques et actions sociales, sociétales et environnementales des entreprises.

[400] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

[401] « Qui sommes-nous ? », SenseCube, site Internet : URL : https://entrepreneurs.makesense.org/qui-sommes-nous-2/ [consultée le 28/04/2019]

[402] « Qu'est-ce que MakeSense ? », MakeSense, site Internet, URL : https://makesense.org/a-propos/ [consultée le 27/04/2019].

We Dress Fair	Boutique en ligne de vêtements produits par des marques éthiques, qui placent le respect des travailleurs et de l'environnement au centre de leurs préoccupations.	SAS*
Le Drenche	Journal en ligne et papier dont l'objectif est d'éclairer et de documenter les sujets d'actualité pour permettre aux lecteurs de se forger leur propre opinion.	SAS
Vendredi	Création de dispositifs permettant de faciliter le mécénat de compétences de salariés d'entreprises à destination de projets solidaires.	Association
Too Good To Go	Application mobile permettant d'accéder aux invendus de la grande distribution à prix réduits afin d'éviter le gaspillage alimentaire.	SAS (antenne de la société danoise TooGooToGo Aps)
AstroLiens	Accompagnement intergénérationnel des personnes âgées dans l'utilisation des outils numériques.	Association
Cette Famille	Accueil familial, alternative aux maisons de retraite, permettant aux personnes âgées ou dépendantes d'être hébergées dans un cadre chaleureux, chez des professionnels agréés.	Initiative portée par la SAS Cannetrotter
My Future	Création de plateformes numérique en marque blanche permettant à des collectivités territoriales de développer une offre de stages de 3ème sur leur territoire afin de faciliter l'orientation scolaire et professionnelle.	SAS
L'Alternative Urbaine	Organisation de visites touristiques assurées par des personnes en situation de précarité afin de faciliter leur insertion sociale et professionnelle.	Association
Activ'Action	Organisation d'ateliers visant à rendre la période de chômage active et constructive pour les personnes en recherche d'emploi.	Association
I Wheel Share	Application mobile permettant aux personnes en situation de handicap de trouver des lieux accessibles en fonction de leurs besoins et de leur localisation.	SAS

**SAS = société par actions simplifiée*

Le SenseCube incarne donc bien ici l'un de ces « agents activateurs » de la citoyenneté par projets évoqués dans le chapitre 1. Sa vocation est en effet d'accompagner des personnes souhaitant agir pour améliorer le fonctionnement de la société et répondre aux enjeux sociaux et environnementaux actuels. L'incubateur « apport[e] un soutien sur mesure pour aider les entrepreneurs à atteindre leurs objectifs ». Il « fourni[t] l'espace et les ressources pour incuber, perfectionner et maximiser les idées, les concepts et les stratégies et les concrétiser »[403]. Il contribue ainsi à faire exister concrètement le citoyen porteur de projet en lui donnant les moyens d'agir de cette manière singulière qui consiste à porter son propre projet à vocation

[403] *Ibid.*

sociale et solidaire. Cette démarche apparaît comme une forme d'engagement légitime, voire souhaitable.

Il s'agit à présent de considérer les modalités et le contenu de cet accompagnement en ce qu'ils révèlent l'orientation et la forme qu'un incubateur tel que le SenseCube entend donner à l'initiative citoyenne.

2. La rationalité managériale au service de la solidarité

L'analyse des pratiques d'accompagnement telles qu'elles se déploient au sein du SenseCube confirme l'orientation managériale donnée aux projets citoyens accompagnés. Par le contenu des formations proposées ou le réseau d'acteurs dans lequel il immerge les porteurs de projets, l'incubateur met les outils et techniques qui ont cours dans l'économie marchande et lucrative au service des projets citoyens dans le but de les aider à être plus efficaces et performants. Ce faisant, il dilue la frontière entre cette économie dite « classique » et l'économie sociale. La configuration de l'accompagnement procède en effet à une modification de l'« architecture du choix » (Thaler, Sunstein, 2008) – c'est-à-dire des conditions dans lesquelles les porteurs de projets sont amenés à prendre des décisions pour l'avenir de leur initiative – en rendant plus disponibles, accessibles et visibles des ressources inspirées de l'économie marchande et lucrative. Les modalités et ressources de l'accompagnement, qu'elles soient cognitives ou réticulaires, tendent alors à orienter les projets citoyens en ce sens.

2.1. Des outils de gestion neutralisés au service de l'efficacité économique

a. Le modèle économique au cœur des préoccupations

Loin de n'être qu'une simple dimension supplémentaire prise en compte dans l'accompagnement, la réussite économique – et *a fortiori* financière – du projet est au cœur de l'accompagnement du SenseCube. Il a vocation à rendre les projets viables et les quelques échecs mentionnés par la coordinatrice sont les projets qui n'ont pas su perdurer en raison, pour l'un, du refus du fondateur « d'avoir un modèle économique viable » ou parce qu'un autre « n'avait pas forcément la bonne démarche entrepreneuriale »[404]. Inversement, les indicateurs

[404] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

de réussite de l'incubateur sont les sommes que les porteurs de projets accompagnés ont réussi à « lever » (7 millions d'euros levés en 3 ans) et le fait que « 90 % des incubés [soient] toujours en activité » trois ans après le lancement de l'incubateur. Le nombre d'emplois créés (plus de 100 en 2018) est également cité comme un des critères de réussite du programme[405].

La promesse du SenseCube, avec le programme Test & Learn, est ainsi d'aider les porteurs de projets à « identifie[r leur] marché et le modèle économique associé »[406] et c'est, d'après sa coordinatrice, ce qui constitue l'un des principaux apports de l'incubateur, à savoir :

> « un regard qui est autant focus sur l'impact que sur le modèle économique. On n'est pas des bisounours au sens où on ne veut pas juste parler d'impact en oubliant qu'il faut en vivre et qu'il y a un marché à conquérir et des clients à qui il faut vendre. »[407]

Le modèle économique envisagé fait partie des questions posées au candidat dès la phase de sélection[408], alors même que l'accompagnement est censé aider à construire cette réflexion. La « volonté de modèle économique » fait partie des critères sur lesquels l'équipe du SenseCube s'appuie pour « écrémer » progressivement les candidats au cours de cette procédure très sélective (taux d'admission de 3 %)[409]. En réunion d'information à destination des candidats, les coordinatrices expliquent en effet qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un modèle économique déjà stabilisé mais qu'il faut avoir « l'ambition » d'un modèle économique, l'ambition de vivre de l'activité et de générer des recettes « car sinon, on passe plus de temps à chercher des financements qu'à l'impact et si les subventions s'arrêtent, le projet s'arrête »[410]. En plus d'être au cœur des objectifs du SenseCube, le modèle économique est donc envisagé sous un angle strictement marchand : la production et la vente de biens et services est largement privilégiée aux logiques de redistribution.

La mise en avant des contenus de formations, des ressources, aussi bien cognitives que réticulaires, que l'incubateur met à disposition permet en outre une forme d'auto-sélection dans la mesure où « la logique [du SenseCube], c'est de dire « voici les ressources qu'on met à votre disposition, […] à vous d'évaluer si c'est le type de ressources dont vous avez besoin

[405] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

[406] Dossier de présentation du programme Test & Learn, promotion 7, SenseCube, p. 2.

[407] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

[408] Cf. Annexe 9, question 17.

[409] La sélection comprend 4 épreuves (dossier écrit, entretien téléphonique, bootcamp, jury final) et s'étend sur trois mois. En 2017, 180 porteurs de projets ont candidaté et 6 ont été retenus soit un taux d'admission de 3 %.

[410] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

aujourd'hui » » et que « ce sont les porteurs de projet qui jugent de leur niveau et du programme auquel ils candidatent »[411]. Ainsi, l'insistance formulée par le SenseCube à l'égard du modèle économique tend à inciter les porteurs de projets qui partagent cette vision de l'action sociale et solidaire à candidater et peut, inversement, repousser ceux qui la refusent.

Plusieurs porteurs de projets enquêtés ont ainsi manifesté leur adhésion à l'idée de ne pas laisser aux organisations non-lucratives le monopole de la transformation sociale, et ce, avant même d'intégrer le SenseCube, à l'image de ce porteur qui explique :

> « Nous, [le statut de société commerciale], c'est un choix qu'on avait déjà fait avant. […] Il y avait une question idéologique aussi derrière qui est de se dire qu'en fait, on ne voulait pas laisser aux associations le poids de changer le monde ou le monopole de changer le monde, et de dire : « en fait les entreprises, elles sont là pour faire du business et c'est aux associations qu'il revient de faire des choses bien. » Nous on voulait montrer par-là qu'il y a des modèles d'entreprises qui sont vertueux et on voulait en être une. Et dire : « en fait ce n'est pas aux associations de se faire la bonne conscience des entreprises. » On peut faire des entreprises vertueuses et même on devrait faire des entreprises vertueuses. »[412]

La tendance est alors à la marchandisation consentie des activités à vocation sociale et solidaire que le SenseCube accompagne, alors même que d'autres manières de faire existent. Pour ne citer qu'un exemple, un des projets incubés au SenseCube – appelons-le « projet A » – consiste en la mise en place de plateformes numériques visant à faciliter le choix d'un stage d'observation pour les élèves de 3ème. Cette activité répond aux enjeux de l'orientation scolaire et professionnelle des collégiens et de la lutte contre le déterminisme social et l'égalité des chances. Le projet A consiste à créer et déployer un produit « en marque blanche » (c'est-à-dire adaptable par d'autres acteurs qui peuvent intégrer à une base technique commune leur charte graphique, leur logo et divers éléments visuels ou textuels qui leur sont propres) qui est par la suite commercialisé auprès des collectivités territoriales dans le cadre de marchés publics. La structure porteuse du projet A devient ainsi prestataire des institutions publiques avec lesquelles elle collabore. Elle répond à la commande telle qu'elle lui est formulée dans le cahier des charges (ciblage des zones d'éducation prioritaire ou non, stages collectifs ou non, types d'entreprises et qualité des stages ou non…) Ses ressources financières sont composées en grande majorité de vente de produits et services et le projet A s'est structuré sous le statut d'une

[411] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

[412] Entretien du 21/03/2019 avec un porteur de projet incubé au SenseCube.

SAS[413], soit un statut de société commerciale. Son activité consiste en un accompagnement des acteurs à l'utilisation de la plateforme dont elle a vocation, à terme, à se détacher pour se concentrer sur l'optimisation des outils (avec, par exemple, la création d'une plateforme nationale agrégeant l'ensemble des plateformes locales).

Parallèlement, une initiative similaire – le « projet B » – existe, sous statut associatif, et développe une plateforme qui lui est propre sur laquelle elle invite les entreprises à publier des offres et les élèves à s'inscrire pour trouver un stage. Les collectivités territoriales sont, au mieux, des intermédiaires facilitateurs et l'association a très peu de liens financiers avec elles. Elle privilégie les subventions ministérielles et, surtout, les financements philanthropiques. Elle garde alors la main sur le choix des entreprises qui peuvent ou non proposer des stages, la nature de ces derniers et les élèves qui peuvent en bénéficier. Le choix est fait par exemple de réserver la plateforme aux élèves de l'éducation prioritaire – REP et REP+ – pour préserver l'objectif de lutte contre le déterminisme social et pour l'égalité des chances. Certaines entreprises se sont vues refuser le droit de publier des offres de stages de type « rayonnage en supermarché » ne correspondant pas aux principes de l'association de faire découvrir la diversité des métiers et de stimuler l'ambition des élèves. Avoir la main sur la gestion de la plateforme et les choix politiques qui sont faits permet par ailleurs à l'association de procéder à des formes de « discrimination positive » en orientant par exemple les filles vers des métiers qu'elles délaissent généralement (métiers scientifiques, métiers du sport, métiers du bâtiment…) et inversement.

Dans le cas du projet A, accompagné par le SenseCube, le porteur de projet est soumis à la politique de la collectivité commanditaire en la matière et l'absence de volontarisme politique sur ces questions peut freiner ses ambitions de transformation sociale. La qualité du service de mise en relation et d'accompagnement des élèves comme des entreprises dépend par ailleurs des compétences et des moyens que la collectivité accepte d'allouer à la démarche considérant qu'elle en a *in fine* la gestion. L'équipe du projet B garde, quant à elle, la main sur ces aspects. Une telle situation n'est pas isolée et l'on a pu l'observer également pour une plateforme numérique visant à mettre en lien les associations en recherche de bénévoles et les habitants souhaitant s'engager bénévolement.

Il est bien évidemment impossible d'imputer exclusivement à l'accompagnement du SenseCube l'orientation marchande prise par le projet A (et il conviendrait d'analyser plus en

[413] Société à actions simplifiée

détail le fonctionnement du projet B qui peut sans nul doute faire l'objet de critiques au vu des régulations que supposent également les logiques philanthropiques (Lambelet, 2014 ; Reich, 2018)). Il reste néanmoins indéniable, au vu des conseils qui sont prodigués par l'incubateur et des outils auquel il forme les incubés, qu'un tel accompagnement a su conforter le porteur de projet dans ce choix stratégique et lui donner les clefs pour mener son initiative à bien sous cette forme.

b. L'orientation techniciste des ressources apportées

L'accompagnement du SenseCube met en effet l'accent sur les ressources techniques : les méthodes pour développer son projet, les outils pour le gérer... et tend à importer, en la matière, des outils issus de l'économie marchande capitaliste : les études de marché, le business plan, les techniques de commercialisation et de mesure d'impact… qu'il adapte plus ou moins aux enjeux sociaux ou écologiques que traitent les porteurs de projets. Le business plan devient par exemple le « business plan social » ; la mesure d'impact priorise les impacts sociaux et environnementaux ; le terme de « bénéficiaires » remplace parfois celui d'« utilisateurs » ou de « clients »… La gestion des initiatives sociales et solidaires est ici pensée selon le modèle du management d'entreprises, conformément au mouvement généralisé de managérialisation (De Gaujelac, 2005 ; Avare, Sponem, 2008), et non d'après des modes de gestion « alternatifs » qui entendent contourner la priorité donnée à la rentabilité et l'efficacité (Eynaud, Carvalho de França Filho, 2019).

Ainsi, chaque mercredi, le SenseCube organise des formations collectives sur les sujets suivants :

- légal et juridique
- financements
- communication / relations publiques
- marketing et acquisition
- commercial
- ressources humaines et recrutements

En réunion d'information, les coordinatrices insistent sur les tarifs préférentiels qu'elles négocient avec de grandes entreprises lucratives pour faciliter l'accès des porteurs de projets à des « solutions business, par exemple des logiciels » habituellement payants telles que des

plateformes de recrutement en ligne (Welcome to the jungle, site pour les stagiaires…) ou des outils d'élaboration de questionnaires en ligne ou de newsletter (Typeform, Mailchimp…)[414]

L'attention est par ailleurs portée sur la « mesure d'impact » qui renvoie aux pratiques managériales d'évaluation ou de *monitoring*[415] : il s'agit d'être capable de qualifier et de quantifier l'effet des activités menées sur ceux qui sont supposés en bénéficier. Elle traduit une culture du résultat et une recherche d'efficacité, voire de rentabilité, dans l'affectation des ressources et la gestion du projet (Alix, Chiapello, 2014). La pratique de la mesure d'impact est destinée à convaincre des financeurs publics ou privés – présentés comme des « investisseurs » – de soutenir financièrement le développement du projet, à l'heure où s'opèrent des tentatives d'optimisation de la dépense publique et où sa raréfaction donne aux mécènes privés un pouvoir de sélection d'autant plus fort qu'un grand nombre de porteurs de projets se tournent vers eux dans une optique compensatoire ou substitutive (Tchernonog, 2012 ; Prouteau, Tchernonog, 2017).

Il apparaît alors difficile de déconnecter la généralisation de la mesure d'impact dans les organisations à vocation sociale et solidaire de l'introduction du *new public management* ou nouveau management public (NMP) dont l'extension à l'ensemble des politiques publiques, y compris celles touchant à l'action sociale, a fait l'objet de très nombreux travaux académiques. Cette approche de la gestion publique tend à nier, ou du moins à minimiser, les différences de nature entre gestion publique et gestion privée. De la même manière, la mesure d'impact suppose qu'il est possible d'adapter les outils de *monitoring* des services marchands à des activités à but non-lucratif. Elle contribue donc à cet « isomorphisme marchand » (Laville, 2014) qui tend à structurer l'action sociale comme une « offre » représentable par des métriques qu'il est possible d'établir et d'analyser à distance, par des personnes qui ne connaissent pas nécessairement l'activité, en lieu et place d'un contrôle par des connaisseurs, spécialistes du secteur (Chiapello, 2013) et susceptibles de saisir des dynamiques non-quantifiables. La pratique actuelle de la mesure d'impact tend en effet à mettre de côté les spécificités du secteur associatif en insistant sur les exigences de « rendement » et de « rentabilité » *via* des indicateurs quantitatifs, occultant certains aspects, difficilement mesurables, du travail des associations (*ibid. ;* voir aussi : Jany-Catrice, 2012 ; Jany-Catrice, Méda, 2013 ; Bidet, Jany-Catrice, 2017).

[414] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

[415] En français : surveillance ou supervision. Il s'agit d'un ensemble de techniques et d'outils permettant d'analyser, de contrôler, de surveiller le déroulement et la qualité d'une activité afin d'en gérer le risque. Il implique une collecte systématique et continue de données pour analyser la performance de l'organisation et prendre des décisions stratégiques éclairées.

On observe alors, au sein du SenseCube, une vive attention portée aux indicateurs chiffrés (les « *metrics* ») qui permettront aux porteurs de projets de convaincre des investisseurs d'abonder au capital de leur initiative. La tendance à substituer la rhétorique de l'investissement à celle du financement (le terme « financeurs » est très peu présent dans les discours et on observe, *a contrario*, une démultiplication des occurrences du terme « investisseurs ») traduit ce souci de rentabiliser les activités menées en garantissant un « retour sur investissement » financier ou symbolique. Le système de commission mis en place par le SenseCube va également dans ce sens puisqu'il encourage les porteurs de projets à aller chercher des fonds dont une partie sera reversée au SenseCube. Ces logiques fonctionnent alors comme des incitations à la réussite financière et économique et contribuent à acculturer les porteurs de projets à la culture entrepreneuriale et à l'univers des start-ups, auxquels les membres de l'association MakeSense se montrent particulièrement favorables.

Cette formation aux outils et techniques d'inspiration managériale se fait toutefois sans questionnement sur la portée idéologique des outils ainsi promus. Pour reprendre l'exemple des logiciels de gestion, l'équipe du SenseCube privilégie largement l'accès à des outils commerciaux et préfère affecter ses salariés à la négociation avec les grandes entreprises qui les développent que de recourir et de former les porteurs de projets aux logiciels libres, qui contournent la marchandisation et les logiques « propriétaires » en favorisant au contraire le partage de savoirs et de savoir-faire au sein de communautés de contributeurs bénévoles par exemple.

Au cours de l'enquête, peu de signes de prise en compte des potentiels effets de ces méthodes de gestion sur la dimension sociale et solidaire et la vocation transformatrice des initiatives accompagnées ont été observées. Ces outils sont davantage envisagés sous l'angle de la neutralité et du pragmatisme. Or, un grand nombre de travaux académiques sont venus confirmer l'absence de neutralité axiologique des instruments qui ne sont pas réductibles à de la pure technique mais viennent valider certaines formes de légitimité plutôt que d'autres, influent sur les rapports de domination et les relations de pouvoir qui peuvent exister entre différents acteurs (Raffestin, 1990 ; Lascoumes, Le Galès, 2005 ; Ihl, Kaluszynski, Pollet, 2007 ; Boutinot, Viau, Leclerc, 2008 ; Lascoumes, Simard, 2011). Le recours à la rationalité technique s'opère sous couvert d'une neutralité qui n'est qu'une apparence, une « illusion » qui lui donne un caractère prétendument apolitique (Lascoumes, Simard, 2011, p. 19-20). À cet égard, Nicole Alix et Ève Chiapello montrent bien comment les mesures d'impact social, fortement encouragées dans ce secteur de l'entrepreneuriat social, ne prennent pas en compte

les enjeux de gouvernance démocratique et tendent à rapprocher l'impact social de l'impact strictement économique. Plus encore, les dispositifs de compensation mis en place par l'État pour inciter au développement des financements privés basés sur la mesure d'impact social « tradui[sen]t une représentation du monde où la règle demeure la recherche du profit pour l'investisseur » (Alix, Chiapello, 2014) questionnant ainsi la portée transformatrice de ces nouvelles formes d'engagement citoyen.

L'inflexion managériale des ressources cognitives est en outre renforcée par la composition de l'« écosystème » que l'incubateur entend créer autour des porteurs de projets.

2.2. Des ressources réticulaires imprégnées de managérialisme

a. La fonction connexionniste de l'incubation

À l'instar d'une très grande partie des pratiques d'accompagnement de projets observées, la fonction de « mise en réseau » tient une place prépondérante dans les apports d'un incubateur d'entreprises sociales tel que le SenseCube. Il présente ainsi une vocation « connexionniste » – pour reprendre un terme issu des travaux de L. Boltanski et È. Chiapello – consistant à « mettre en rapport », « faire des liens », « tisser des réseaux » et qui lui confère un rôle de médiateur particulièrement valorisé dans une société où la qualité d'un individu se mesure à la quantité et la qualité de ses contacts (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 162).

L'enquête fait apparaître nettement cette fonction de « médiation » au sein des démarches d'accompagnement de projets citoyens. L'accompagnateur n'est pas seulement un coach qui met tout en œuvre pour que les porteurs de projets se connaissent mieux et découvrent ce dont ils sont capables, ni un formateur qui les outille techniquement et matériellement. Il est aussi un « faiseur de réseaux », c'est-à-dire « celui qui établit des liens entre des êtres, non seulement éloignés les uns des autres, situés dans des univers différents, mais aussi distants de son milieu d'origine et du cercle de ses relations immédiates » (*ibid.*, p. 176). Parmi les six éléments auxquels le programme Test & Learn du SenseCube donne accès, quatre évoquent l'élargissement du réseau : « réseau de plus de 80 mentors et experts », « réseau d'investisseurs sensibles à l'impact », « soutien de la communauté MakeSense », « retours d'expérience de plus de 100 start-ups »[416]. « Vouloir élargir son réseau » est alors un des besoins mentionnés

[416] Voir le site du programme Test & Learn : https://entrepreneurs.makesense.org/test-and-learn-2/ [consulté le 09/12/2018].

pour évaluer si le programme Test & Learn du SenseCube est fait pour nous dans le dossier de présentation. Cet apport est repris par les porteurs de projets : l'un d'eux insiste par exemple particulièrement sur le rôle joué par le SenseCube pour lui permettre de décrocher son premier marché avec une collectivité territoriale qui, du fait de sa taille et de son rayonnement, a fonctionné comme une vitrine, une référence décisive dans le développement de son activité[417].

Cette fonction connexionniste se retrouve également dans le souci des incubateurs de créer une « communauté » de porteurs de projets qui s'entraident et collaborent pour maximiser encore plus leur impact. Le SenseCube met en avant l'« esprit promo » – en référence aux promotions d'école et à l'esprit de corps que créent l'année d'étude passée ensemble et les rituels qui la ponctuent – dont les incubés bénéficient pendant un an et qui « favorise l'entraide, les échanges pair à pair et la convivialité »[418]. Elle reprend en entretien :

> « C'est très important qu'il y ait un esprit promo et de la solidarité entre les porteurs, donc il y a un focus particulier qui est mis sur la création d'une vraie promotion d'entrepreneurs. On a beaucoup de temps en commun et beaucoup d'expériences très terre-à-terre pour s'assurer qu'ils bénéficient des expériences les uns des autres et peut être du réseau et des contacts les uns des autres. Comme la ligne de MakeSense ça a toujours été de résoudre collectivement des défis, c'est quelque chose que tu retrouves dans les promos du SenseCube où il y a beaucoup d'échanges terre-à-terre entre les porteurs. »[419]

Cette communauté d'entraide est également une communauté de valeurs marquée par le partage des principes et des représentations qui traversent l'entrepreneuriat social. Un des porteurs de projet enquêtés indique ainsi que sa motivation principale pour rejoindre le SenseCube a été le fait de trouver d'autres personnes en accord avec ses intentions et sa vision. Il explique :

> « Q : Et qu'est-ce qui vous a poussé à vouloir être accompagné par le SenseCube ?
>
> Alors en fait au tout début, on n'a pas spécialement voulu… Enfin en tous cas on n'a pas spécialement cherché à être accompagné. […] On s'est un peu lancés bille en tête et en fait, on s'est rendu compte, en commençant à travailler sur le projet, de l'ampleur de la tâche, de la difficulté que c'était d'entreprendre, et donc en fait au début on a vraiment cherché : « Bon ok, qu'est-ce qui peut nous aider ? C'est quoi les appels à projets ? Qu'est-ce qui peut nous aider gratuitement à accélérer et à faire des choses qu'on ne sait pas faire ? »

[417] Entretien du 22/03/2019 avec un porteur de projets incubé au SenseCube.

[418] Dossier de présentation du programme Test & Learn, p. 4.

[419] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

> Quand on a découvert ça […] ça nous a vraiment encouragé. C'est-à-dire qu'on est vraiment rentrés… enfin ça rentrait complètement dans ce qu'on voulait. […] Ça nous a aussi permis de rejoindre une communauté, et ça c'est quelque chose qui nous a beaucoup aidés. C'est-à-dire qu'on s'est fait labéliser [ESUS] et d'un coup on a un sentiment d'appartenance de « on a plein de ressources, plein de personnes qui se reconnaissent sous ce label » et ça c'est quand même une vraie force. »[420]

L'orientation axiologique donnée au réseau par des ressources techniques et cognitives marquées par l'imaginaire managérial contribue alors à diffuser et consolider cette approche de l'initiative citoyenne.

b. Des « mentors » acculturés aux pratiques managériales

En outre, le profil des personnes avec lesquelles l'équipe de l'incubateur met en lien les porteurs de projets et/ou qu'elle mobilise pour les conseiller et les guider dans le développement de leur activité reflète ce même souci de rationaliser l'action sociale et solidaire à l'appui de techniques et d'outils de gestion managériale. La grande majorité des membres de l'équipe de l'incubateur – et de MakeSense en général – est passée, à l'instar de ses fondatrices, par des écoles de commerce, de management ou des diplômes universitaires liés au management de l'innovation ou l'entrepreneuriat social qui s'inspirent allégrement de ces cursus de formation. Ils justifient généralement d'expériences bénévoles et parfois professionnelles (stages ou, plus rarement, postes salariés) au sein d'associations de solidarité locale ou, bien plus souvent, internationale. Plusieurs d'entre eux sont également passés par les équipes RSE ou communication interne de grandes entreprises, ou par des agences de conseil en stratégique à destination des entreprises autour de ces questions. Ils sont parfois engagés dans les associations et des réseaux étudiants dédiés à l'entrepreneuriat social : Enactus, Noise, incubateur de l'école dans laquelle ils étudient… Ces personnes assurent, en tout ou partie, cet aspect de l'accompagnement consistant à être présent aux côtés du porteur de projet au quotidien, l'encourager en cas de coup dur, l'aider à prendre du recul et lui rappeler ses objectifs et deadlines : le « côté perso » évoqué en réunion d'information[421]. Les fondatrices elles-mêmes ont assuré cette fonction dans les premiers âges de l'incubateur, comme le rappelle un porteur de projet suivi par l'une d'entre elles[422].

[420] Entretien du 21/03/2019 avec un porteur de projet incubé au SenseCube.

[421] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

[422] Entretien du 21/03/2019 avec un porteur de projet incubé au SenseCube.

À leurs côtés, l'incubateur sollicite des mentors justifiant d'une expertise technique ou sectorielle, mobilisés lors de formations collectives ou en créant « des *boards* d'accompagnement – une sorte d'*advisory board*[423] – dans lequel on fait rentrer des experts de leur secteur ou de leur métier qui ne sont pas forcément des personnes qui font partie du réseau SenseCube à la base mais on va les chercher parce qu'ils ont une expertise […] qui permet à la start-up de se positionner pour prendre des décisions stratégiques pour son développement »[424]. La liste de ces potentiels mentors fait montre de spécialisations dans les « *sales*[425] », le « commercial », le « digital et lean start-up[426] », le « design UX[427] et retours utilisateurs », la « propriété intellectuelle et données », l'« acquisition utilisateurs[428] » qui traduit un rapprochement avec les pratiques commerciales et marchandes sans affinité particulière pour les questions sociales et solidaires. Le programme permet en outre d'accéder au mécénat de compétences des partenaires de l'incubateur à savoir : Google, Deloitte, Fly the Nest, E-cube, SAP… soit des entreprises spécialisées dans la création de logiciel de gestion, le conseil en management organisationnel d'équipes ou encore la stratégie financière ou juridique d'entreprises à vocation marchande. SAP, entreprise qui conçoit et vend notamment des systèmes de gestion et de maintenance, principalement à destination des entreprises, est même présentée comme le « premier ambassadeur pour ceux qui font de la communication B to B, même B to C : ils sont à fond derrière [les] projets »[429]. L'entreprise met à disposition 8 à 10 mentors qui sont susceptibles d'intervenir sur une base hebdomadaire pour aider les porteurs

[423] En français : comité consultatif

[424] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

[425] En français : ventes

[426] Approche spécifique du démarrage d'une activité économique ou du lancement d'un produit qui tend à réduire les cycles de commercialisation et mesurer régulièrement les progrès réalisés sur la base des retours obtenus de la part des utilisateurs. Ce concept est né à la fin des années 2000 dans la Silicon Valley et est particulièrement caractéristique des entreprises développant des produits dits « high-tech ».

[427] Compétence consistant à rendre l'apparence et le fonctionnement d'un outil numérique simple, compréhensible et intuitif afin que l'usage qui en est fait corresponde aux attendus du concepteur et aux habitudes des utilisateurs. Cette terminologie renvoie notamment aux pratiques consistant à faciliter l'acte d'achat sur les sites marchands en rendant des boutons comme « Acheter » ou « Ajouter au panier » particulièrement ergonomiques.

[428] Compétence consistant à améliorer le référencement et la publicité d'un site Internet afin d'attirer des visiteurs et d'accroître sa visibilité. Elle est particulièrement mobilisée dans le cadre de sites marchands en vue d'augmenter, par la suite, le « taux de transformation » (c'est-à-dire le nombre de visiteurs ayant procédé à un acte d'achat suite à leur visite) et la rentabilité financière du site.

[429] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

de projets en leur transmettant leurs savoirs et savoir-faire en matière de commercialisation et gestion marchande des produits digitaux.

Les incubateurs d'entreprises sociales transforment ainsi les pratiques militantes, à vocation sociale et solidaire, en introduisant, au nom de l'efficacité qui sous-tend l'impératif de *faire*, des techniques et des représentations issues de l'économie marchande et lucrative. Ce faisant, ils adoptent un positionnement vis-à-vis des logiques managériales qui tend à les réhabiliter et à généraliser l'entrepreneuriat comme modalité d'action transformatrice.

3. La réhabilitation de l'économie marchande et productiviste

Cette approche managériale de l'initiative citoyenne traduit une volonté de réhabiliter les logiques marchandes et le paradigme de la croissance productive, qui caractérisent l'économie dominante. En donnant aux fins poursuivies un caractère solidaire et en les déconnectant des moyens employés, elle entend démontrer qu'il est possible de l'incarner autrement, d'une manière plus respectueuse des êtres vivants et de leur environnement. L'accompagnement vise en effet à favoriser la croissance et la performance financière des projets tout en conciliant ces objectifs avec un impact social et environnemental positif. L'entreprise devient alors le cadre d'action privilégié pour la transformation sociale et tend à englober – et ce faisant à faire disparaître – la diversité des initiatives développées.

3.1. Le sens de l'accélération

a. L'adhésion au paradigme de la croissance

La créativité lexicale qui caractérise les pratiques d'accompagnement de projets (cf. *supra)* a vu apparaître le terme d'« accélération » qui, au moment de l'enquête, tend à être de plus en plus employé pour englober les pratiques visant à démultiplier et consolider les entreprises pouvant revendiquer leur appartenance à l'ESS[430]. Le SenseCube s'en revendique également : il constitue un « écosystème dédié à l'accélération des projets qui changent positivement la société ». Ce vocable de l'accélération traduit une adhésion au paradigme de la croissance.

[430] L'infographie publiée par l'Avise en 2018 consiste par exemple en une « cartographie des acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales ». Cf. Annexe 8.

Présenté comme l'objectif même de l'incubation, le fait de « passer à l'échelle », « décoller » ou « démultiplier son impact » apparaît en effet comme l'horizon souhaitable pour le porteur du projet. On peut mettre cette approche en perspective avec d'autres pratiques d'accompagnement de projets citoyens qui se focalisent davantage sur la « réalisation de soi » et envisagent la possibilité que cela passe par une initiative dont le rayonnement et la portée restent réduites, voire par l'abandon total de toute ambition de création d'une nouvelle activité (cf. *infra*). Ici, *a contrario*, la réussite de l'accompagnement se mesure à la concrétisation effective de l'idée et la production d'un nouveau bien ou service à caractère social. Cette finalité productive transparait par exemple dans la valorisation de la « preuve de concept » – c'est-à-dire d'une première réalisation concrète permettant de justifier de résultats tangibles – à laquelle l'accompagnement doit aboutir. L'incubateur a vocation à « outiller [les porteurs de projets] et leur donner toutes les ressources pour qu'ils puissent s'intégrer dans une forme de durée, prolonger leur activité et s'assurer qu'il y ait une forme de pérennité économique qui assure leur impact et leur croissance »[431].

Cette croissance de l'activité apparaît comme un cheminement inéluctable pour assurer l'effectivité et la durabilité de l'impact. Ainsi, le « potentiel de scalabilité » fait partie des critères d'appréciation des projets pouvant bénéficier de l'accompagnement. Ce terme renvoie à l'anglais *scalability* qui structure le secteur des start-ups : il s'agit, pour un porteur de projet, d'être en capacité d'accroître sa production pour générer et répondre à une plus forte demande. Il fait référence au caractère réplicable de la solution proposée auquel l'équipe du SenseCube attache une importance notable lors de la sélection des projets et qui explique le choix de s'orienter majoritairement vers des outils digitaux, « plus facilement réplicables qu'un lieu par exemple »[432]. Cette attention portée à la capacité du projet à monter en charge, en termes d'activités, répond à l'objectif politique – le « parti-pris » d'après la coordinatrice – du SenseCube de « prouver […] qu'un modèle économique viable permet d'accroître l'impact parce que la croissance de la boîte permet de s'étendre sur un territoire »[433].

Si nous nous refusons à tout positionnement dogmatique à ce sujet, il convient néanmoins de constater que cette orientation entre en conflit avec certains positionnements radicaux quant aux voies à adopter pour une transformation sociale améliorant effectivement les effets sociaux

[431] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

[432] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

[433] *Ibid.*

et environnementaux des activités humaines[434]. Le chemin proposé par l'incubateur ne va en effet pas dans le sens d'une réduction des processus de production et de l'exploitation conséquente des ressources qui leur sont nécessaires, mais il est celui d'une optimisation et d'une instrumentalisation au service de causes communément admises comme relevant de l'intérêt général. Il se distingue ainsi d'autres démarches étudiées dans le cadre de cette recherche et qui privilégient la cohésion du groupe d'habitants (cf. *supra)* ou l'épanouissement personnel de l'individu porteur du projet (cf. *infra*) au détriment, parfois, de la croissance, de la performance ou même de la réussite économique de ce dernier.

b. Moraliser les logiques marchandes

Le caractère social de l'impact est en effet constamment rappelé et mis en parallèle du souci de l'efficacité économique. Le « problème » que le porteur cherche à résoudre reste le premier critère d'appréciation des projets, la première question posée dans le dossier de candidature et aux différentes étapes du processus de sélection. Les membres de l'équipe font montre d'une conscience de la complexité que la notion d'impact social recouvre, de la difficulté à le qualifier et des stratégies de dévoiement dont elle peut faire l'objet, comme le montre, entre autres, ce témoignage de la coordinatrice :

> « Q : Comment vous évaluez la dimension sociale, l'impact social d'un projet ?
>
> C'est vraiment la partie la plus compliquée, je pense que chaque entrepreneur social a sa propre définition de l'impact social. On essaie de faire un distinguo entre l'impact social direct et indirect. Dans l'indirect, on va faire rentrer tous les mécanismes de financement d'associations ou d'entreprises sociales donc tous les trucs qui touchent à « je vais collecter des dons auprès des citoyens pour financer des assos ». On considère que c'est de l'indirect et nous ce qui nous intéresse, c'est plutôt d'accompagner des assos qui, elles, ont un impact direct. C'est un parti-pris pour mettre un cadre car sinon, on aurait beaucoup trop de projet qui *fitteraient*[435] les critères et puis c'est difficile aussi de *tracker*[436] l'impact de ces projets-là. […] Après ce qu'on va questionner beaucoup chez les porteurs de projets, c'est leur

[434] Nous renvoyons ici aux penseurs de la décroissance, tels qu'André Gorz, Ivan Illitch, Paul Ariès, Serge Latouche… qui prônent la simplicité voire la sobriété matérielle et la réduction des activités productives qui menacent une planète dont les ressources sont limitées. Ils sont repris par des auteurs d'inclinaison écologiste tels que Timothée Duverger, Nicolas Ridoux ou encore Agnès Sinaï, et les communautés d'acteurs qui s'en revendiquent sont étudiées sous un angle plus sociologique par des chercheurs comme Fabrice Flipo (cf. Flipo Fabrice, 2007, « Voyage dans la galaxie décroissante », *Mouvements*, n°50 (2), p. 143-151).

[435] En français : correspondraient aux

[436] En français : observer, suivre

grande vision : qu'est-ce qu'ils cherchent à changer dans la société ? Et en fait, tu distingues très vite ceux qui sont portés par une vraie volonté sociale et qui ont envie de faire changer, faire évoluer les choses pour changer le quotidien en mieux de chaque citoyen, et ceux qui surfent sur un marché et qui ne sont pas là pour défendre un enjeu social mais plutôt pour combler un besoin. »[437]

Elle reste par ailleurs consciente de l'instrumentalisation que peuvent opérer les financeurs, publics ou privés, ainsi que des écarts qui peuvent exister entre les intentions et les pratiques (notamment en matière de gouvernance et de gestion d'équipe) et s'attache à transmettre cette vigilance aux porteurs de projets accompagnés :

« Dès le départ, on leur dit de faire attention avec les investisseurs avec lesquels ils vont *dealer*[438], on leur présente des investisseurs qui ont autant à cœur l'impact que le retour sur investissement, on les fait travailler sur leurs principes de gouvernance parce que c'est bien beau de monter une start-up sociale mais si tu ne traites pas tes employés correctement ou si tu respectes pas ce que tu prônes à l'extérieur dans ta gouvernance en interne, très clairement c'est pas le type de projet qu'on a envie d'accompagner. Donc cette cohérence entre nos valeurs et le type de ressources qu'on met en face d'eux, en termes d'investissement, de méthodologie, de gouvernance, c'est des choses importantes et c'est ce qui est valorisé de leur part aussi. »[439]

Il serait donc réducteur de donner à voir un accompagnement qui rapproche les initiatives citoyennes des logiques et des acteurs de l'économie marchande et lucrative en occultant définitivement les risques que cela recouvre. Si l'incubateur a vocation à combiner rationalité économique et intentionnalité sociale, c'est afin de les faire coexister égalitairement, sans faire primer le premier sur le second. La coordinatrice affirme en effet adopter un « regard qui est autant focus sur l'impact que sur le modèle économique » et de ce fait, « porter la même attention sur ces deux éléments-là »[440].

La dimension axiologique des outils est toutefois très peu questionnée et ces enjeux de gouvernance ou d'organisation d'équipe ne font ni partie des critères de sélection officiellement affichés, ni l'objet de temps de formation ou de réflexion au cours d'un accompagnement qui tend, comme on l'a vu, à privilégier des outils et techniques d'inspiration managériale. Dans le dossier de sélection, la seule question sur l'équipe se réduit en effet à décrire le profil des

[437] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

[438] En français : collaborer, négocier

[439] *Ibid.*

[440] *Ibid.*

différentes personnes impliquées afin de jauger de leur adéquation avec le projet et leur capacité à le porter[441]. Aucune SCOP[442] n'a été identifiée dans la liste des projets accompagnés par le SenseCube, y compris chez les porteurs de projets interrogés et qui manifestent l'envie de sortir des hiérarchies autoritaires habituelles[443]. Or, cette forme d'organisation est directement héritée des mouvements ouvriers du XIXème siècle en faveur d'une application, dans l'organisation économique, des principes qui régissent la démocratie politique. En luttant contre l'asservissement que suppose la subordination salariale, elle est une traduction concrète du précepte d'un Claude-Anthime Corbin affirmant, en 1863, que « la démocratie dans l'ordre politique et la monarchie à peu près absolue dans l'atelier sont deux choses qui ne sauraient coexister longtemps »[444]. Il ne s'agit pas ici de la présenter comme une solution ultime à toute forme d'asservissement – de nombreux travaux académiques ont montré les limites de ce type d'organisation – mais de la citer en exemple d'alternatives aux modes de développement hiérarchiques et managériaux qui s'avèrent totalement absente des réflexions du SenseCube sur les voies possibles pour la transformation sociale.

La recherche de la montée en charge s'inscrit donc dans une adhésion aux bienfaits de la croissance et une quête de la performance économique, qu'elle met au service de fins sociales, solidaires voire écologiques, mais sans questionner structurellement le fonctionnement économique actuel de la société. Au contraire, le but de l'incubateur est d'aider les porteurs de projets à trouver leur place, malgré leurs préoccupations sociales et environnementales, dans

[441] Cf. Annexe 9, question 21 : « Parle-nous de ton équipe et de votre histoire ! Qui sont les membres ? Quelle est leur rôle au sein du projet ? Quel temps dédient-ils au projet ? Précise-nous le talent caché de chacun et joins-nous leur profil LinkedIn pour pimenter le tout ! »

[442] Société coopérative et participative, anciennement société coopérative ouvrière de production, statut juridique spécifique aux sociétés commerciales souhaitant garantir aux salariés la propriété des moyens de production et la participation effective aux prises de décisions stratégiques, sur une base strictement égalitaire (une personne = une voix).

[443] Entretien du 21/03/2019 avec un porteur de projet incubé au SenseCube qui affirme : « on a le label ESS mais derrière ça on essaie un maximum de créer une entreprise la plus démocratique possible. C'est-à-dire que pour moi, ça me parait aberrant de me dire que parce que tu as eu une idée un jour et que tu as créé la boite et que tu as plus de 50 % des parts, tu as le droit de vie et de mort sur tout ce qui se passe dans l'entreprise, sur les salariés, sur ce qui touche aux utilisateurs etc. Et donc du coup, on croit vraiment dans le fait de définir un nouveau modèle ou un nouveau standard qui serait le fait de donner accès à la décision de tout ce qui nous concerne. C'est-à-dire […] que les salariés aient accès à ce qui les concerne, c'est-à-dire à leurs salaires, à la manière dont on organise l'activité, à la manière dont on partage les richesses. Et ça, ça nous parait quelque chose de vraiment important et qu'aujourd'hui, il y a un vrai modèle d'entreprise à réinventer et qu'il y a pas mal de problèmes du monde qui sont pas mal lié au fait que quand tu es actionnaire majoritaire, tu as droit de vie et de mort sur à peu près tout ce qui se passe dans l'entreprise […]. Nous, on voulait vraiment se saisir d'autres manières de faire les entreprises. »

[444] Corbon Claude-Anthime, 1863, *Le Secret du Peuple de Paris*, reproduit et mis en ligne par la Bibliothèque nationale de France, URL : https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k86339x/f17.item [consultée le 30/04/2019]

un système qui tend historiquement à les écarter et afin de l'améliorer de l'intérieur. Ce faisant, il participe d'une entreprise de moralisation visant à rendre les pratiques marchandes plus acceptables. Il tente de renforcer ses externalités jugées positives (l'efficacité, la performance, la croissance…) et de réduire les négatives (inégalités, exclusions, destruction de la biodiversité et des ressources naturelles…), sans remettre profondément en question l'organisation du travail ou les pratiques de consommation et de production.

Cette approche tend à uniformiser la manière d'envisager l'initiative citoyenne pour l'inscrire dans des logiques d'action individuelle et compétitive caractéristiques de l'entrepreneuriat « classique ».

3.2. L'entreprise comme cadre d'action

a. La « prime individualiste »

Comme l'illustrent les multiples extraits d'entretiens et de documents à but communicationnel insérés dans ce chapitre, le vocabulaire employé pour qualifier les porteurs de projets accompagnés multiplie les références à l'entrepreneuriat classique : entrepreneurs, start-ups (sociales), aspirants et jeunes entrepreneurs souhaitant faire émerger un projet à impact, entreprises innovantes à impact… L'organisation qu'ils créent est définie par la coordinatrice comme « leur boîte » bien que celle-ci adopte parfois le statut associatif. Conformément aux représentations qui entourent l'entrepreneur capitaliste, l'engagement dont font preuve ces porteurs de projets se conjugue essentiellement au singulier : les « méthodologies de travail en collectif » et le souci de « respecter ce que tu prônes à l'extérieur dans ta gouvernance interne » sont mentionnés, mais cela concerne les « employés » qui restent subordonnés ou les « investisseurs » qui doivent être « sensibles à l'impact ». En réunion d'information, les coordinatrices soulignent qu'elles incitent les porteurs à travailler en équipe, à coopérer, mais que les candidatures restent ouvertes aux porteurs de projets seuls. L'équipe ou la coopération envisagées se limitent par ailleurs souvent à un ou deux associés pour assurer une « cohérence de vision » essentielle, d'après elles, à la réussite du projet[445]. Le projet reste porté par une poignée de personnes qui ont la « logique » ou la « bonne démarche entrepreneuriale »[446].

[445] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

[446] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

Il est, à ce titre, révélateur de constater que le dossier de candidature au programme Test & Learn n'utilise que le « tu »[447] (Quel est le problème que *tu* cibles ?, Présente-nous *ta* solution, Nous aimerions beaucoup *te* voir pitcher *ton* projet, Parle-nous de *tes* bénéficiaires…) Si la possibilité de l'existence d'une équipe est évoquée, constituant par ailleurs la seule occurrence d'un « vous » (Parle-nous de *ton* équipe et de *votre* histoire !), une telle approche du développement de projet tend à détourner intuitivement les porteurs de projets des principes d'action collective qui ont historiquement caractérisé les mobilisations citoyennes et les mouvements sociaux et qui continuent d'être revendiqués par une partie des militants d'aujourd'hui. À défaut de les écarter complètement (le dossier évoque bien la possibilité de « co-fondateurs »), cette approche contribue à déconstruire le « logiciel collectiviste » (Corcuff, 2018) selon lequel la transformation sociale passe par une mobilisation groupée et des modalités d'action définies, partagées et déployées par un vaste nombre de personnes engagées pour une même cause. Elle ouvre la voie à la possibilité d'initiatives individuelles portées par un petit groupe de personnes conciliant leurs intérêts personnels (notamment la nécessité d'avoir un revenu pour garantir les conditions matérielles d'une action citoyenne) avec un engagement en faveur de causes d'intérêt général.

Cette approche de l'initiative tend d'autant plus à renforcer les processus de « désaffiliation » de l'engagement citoyen (Ion, 2012) qu'elle envisage les relations avec les organisations collectives constituées sous l'angle de la compétition. Les « solutions répondant au problème ciblé » qui existent déjà sont en effet identifiées comme des « concurrents »[448] dont il faut se distinguer en faisant la preuve de la solution alternative proposée fonctionne. En réunion d'information, les coordinatrices indiquent ne pas prendre de « concurrents directs » de projets déjà accompagnés car elles connaissent leurs clients, leurs argumentaires commerciaux… et briseraient ainsi la relation de confiance créée avec des porteurs avec lesquelles elles sont souvent encore en lien[449]. L'accent mis sur la mesure d'impact (cf. *supra)* peut aussi se comprendre comme une incitation à se montrer concurrentiel, c'est-à-dire disposer de données pour « convaincre les financeurs »[450] dans un contexte de restriction des budgets alloués aux actions associatives (Chiapello, 2013).

---

[447] Cf. Annexe 9.

[448] *Ibid.*, question 14.

[449] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

[450] Voir la lettre d'information de MakeSense du 10/09/2019 « Et du coup, ton projet, il aide qui ? » au sujet de la mesure d'impact.

Cette lecture des jeux d'acteurs à l'œuvre renforce l'« isomorphisme marchand » de l'entrepreneuriat social (Laville, 2014, p. 73) en rompant avec les traditions de mutualisation et de collaboration qui ont historiquement caractérisé une économie sociale dont l'un des piliers fut le coopérativisme et le mutuellisme ouvrier (Chanial, Laville, 2005). À l'adhésion au paradigme de la croissance s'ajoute une reconnaissance des vertus de la compétition comme moteur du progrès et de l'efficacité à laquelle on peut opposer – sans, là encore, adopter un positionnement dogmatique sur la question – l'analyse d'auteurs comme Pablo Servigne qui, s'appuyant entre autres sur les travaux de Pierre Kropotkine du début du XXème siècle, pointe à l'inverse le rôle de l'entraide en la matière (Kropotkine, 2009 [1902] ; Servigne, Chapelle, 2018)

Cette adhésion à la logique concurrentielle, associée au souci de l'optimisation des ressources, incite l'incubateur à se concentrer sur des projets susceptibles de se distinguer par leur caractère « innovant ». À l'instar de nombreux autres incubateurs d'entreprises sociales, le SenseCube procède alors à un glissement manifeste d'une logique d'initiative citoyenne au concept nébuleux d'« innovation sociale ».

b. De l'initiative citoyenne à l'innovation sociale

Parmi les incubateurs auquel l'enquête nous a confrontée, le SenseCube n'apparaît pas comme le plus concerné par l'engouement que suscite l'innovation sociale[451]. Il n'est cependant pas exempt d'une incorporation de ce concept dans les discours et les pratiques d'accompagnement, similaire à celle que l'on peut observer chez un grand nombre d'acteurs de l'entrepreneuriat social (Laville, 2014). Ainsi, la coordinatrice du SenseCube explique qu'après avoir vérifié que les projets avaient un impact social direct et répondaient à « des enjeux de développement », l'équipe va « s'intéresser aux projets qui ont une dimension innovante, que ce soit par la technologie qu'ils développent ou l'innovation d'usage qu'ils apportent »[452].

La définition de l'innovation appliquée au secteur social que donne le SenseCube se distingue d'autres conceptions observées au sein d'autres incubateurs d'entreprises sociales, révélant le caractère polysémique et l'analyse subjective dont cette caractéristique fait l'objet.

[451] On peut, à cet égard, mentionner l'existence d'incubateur qui s'en revendiquent fondamentalement, comme Alter'incub qui s'affiche comme un « incubateur d'innovation sociale ».

[452] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

Le SenseCube met en effet l'utilisation des nouvelles technologies et du digital au cœur de la définition de l'innovation. La coordinatrice du SenseCube explique que

> « le parti-pris du SenseCube [est] de dire : « On accompagne des projets innovants, qui utilisent les nouvelles technologies, le digital pour réussir aussi à prouver que ces outils digitaux innovants vont permettre la scalabilité des projets et qu'un modèle économique viable permet d'accroitre l'impact parce que la croissance de la boîte permet de s'étendre sur un territoire ». »[453]

À l'inverse, des incubateurs comme Alter'incub sont nés en s'inspirant des incubateurs « technologiques » mais s'en sont détachés en constatant qu'ils ne répondaient pas aux besoins d'accompagnement des innovations sociales, qui sont donc par définition distinctes des innovations technologiques, et se caractérisent plus généralement par l'objectif poursuivi que par la nature de la solution développée[454]. Cette association entre caractère innovant du projet et mobilisation de technologies numériques se retrouve dans le recours au qualificatif et aux champs lexicaux des « start-ups » – un terme qui tend à se généraliser mais désigne principalement des entreprises émergentes dont les services ou produits comportent une dimension technologique – auxquelles les initiatives sociales et solidaires accompagnées sont alors assimilées.

Cette attention portée au caractère innovant renforce le caractère sélectif de l'accompagnement et est paradoxalement susceptible de pousser les porteurs de projets au conformisme. Il sert en effet d'outil de sélection, aux côtés de « l'impact social », dans un contexte où les ressources dédiées à l'accompagnement sont limitées et où il apparaît impossible d'accompagner tous les projets. Il amène les candidats à argumenter, à mettre en avant certains aspects de leur projet plutôt que d'autres, à adopter les vocables qui se rattachent à l'imaginaire dominant en manière d'innovation technologique.

Cet imaginaire contribue à fonder et justifier le jugement posé sur les porteurs de projets et leur potentiel de réussite. C'est ainsi que l'arrêt, par ses fondateurs, de l'un des projets accompagnés est imputé par la coordinatrice du SenseCube au fait qu'ils n'avaient pas « la bonne démarche entrepreneuriale » consistant, d'après elle, à « tester beaucoup de choses avec très peu de ressources »[455]. Leur « envie de sortir un produit parfait [qu']ils n'ont jamais réussi à vendre » contrevient en effet aux préconisations de type *lean start-up* évoqué précédemment

[453] *Ibid.*

[454] Entretien exploratoire du 07/03/2018 avec un chargé de mission d'Alter'incub Auvergne-Rhône-Alpes.

[455] *Ibid.*

et qui est un des exemples des méthodes promues, *via* ses mentors, par le SenseCube. Cette approche consiste en effet, à l'inverse, à multiplier les itérations pour améliorer progressivement, sur la base des retours des utilisateurs, un produit assumé comme imparfait et lancé rapidement avec un investissement initial minimal.

Plus qu'un simple conseil, l'adhésion à ce mode de développement des projets est un critère de sélection qui tend à aligner les pratiques sociales et solidaires sur celles de l'entrepreneuriat classique. En réunion d'information, les coordinatrices expliquent par exemple qu'elles sont dans l'attente d'une « démarche terrain » : il s'agit, pour les candidats à l'accompagnement, de faire la preuve qu'ils ont « adressé [leur] marché, fait évoluer [leur] offre au fur et à mesure, qu['ils ont] des retours utilisateurs »[456]. Elles posent des questions telles que : « C'est qui [vos utilisateurs] ? Il y en a combien ? Ils ont dit quoi ? Qu'est-ce que vous avez fait évoluer après ? » pour juger de l'adoption par les porteurs de projets de ce qu'elles considèrent être la bonne manière de développer un projet novateur. Elles insistent sur l'idée de « prototypage » c'est-à-dire « avoir un MVP [*minimum viable product*[457]] qui permet d'aller tester auprès du marché pour co-créer avec ». Le vocabulaire employé ici illustre bien l'isomorphisme recherché entre innovation sociale et innovation entrepreneuriale classique. L'activité est en effet ramenée à un « produit » et les bénéficiaires au « marché » qu'il s'agit de conquérir en s'adaptant à ses besoins. En affirmant qu'il s'agit là de « la logique entrepreneuriale » à laquelle le SenseCube tente de convertir les porteurs de projets citoyens, sa coordinatrice souligne implicitement le risque de normalisation des comportements qui sous-tend sa pratique de l'accompagnement.

[456] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

[457] En français : produit minimum viable : stratégie de développement de produit, utilisée pour de rapides et quantitatifs tests de mise sur le marché d'un produit ou d'une fonctionnalité. Elle fait, là encore, écho à la pratique du *lean start-up* définie précédemment (cf. note 331).

Conclusion

Cette étude de l''accompagnement de projets citoyens proposé par un incubateur d'entreprises sociales fait apparaître une stratégie de renouvellement des pratiques militantes s'appuyant sur un rapprochement entre intentions solidaires et écologiques et rationalités managériales caractérisant l'économie dite « classique » (c'est-à-dire formelle, marchande et lucrative). Ce rapprochement se fait au nom de la nécessité d'un modèle économique efficace et productif pour des initiatives qui entendent apporter une transformation sociale durable. Les associations qui adoptent cette posture s'inscrivent dans un jeu d'apports réciproques entre les logiques et les acteurs de l'économie « classique » et ceux d'une économie qui se veut sociale et solidaire. Les outils managériaux sont mis au service de la performance et de la viabilité de projets à vocation sociale qui, en retour, contribuent à légitimer et réhabiliter les logiques marchandes et managériales en démontrant qu'ils peuvent être utilisées à des fins positives. L'initiative citoyenne se fond alors dans le moule de l'« innovation sociale » et joue ainsi la fonction de « mécanisme correcteur interne à l'économie marchande, lui permettant de produire des antidotes aux maux qu'elle engendre » (Laville, 2014, p. 70).

Ce faisant, l'incubateur manifeste une adhésion aux paradigmes et aux représentations qui caractérisent la conception dominante de l'économie dont la grande majorité des penseurs de l'émancipation, d'inflexion anticapitaliste, ont souligné les limites. Il met en effet l'accent sur la rationalité instrumentale des acteurs, réhabilite le potentiel de l'initiative individuelle en matière d'action citoyenne, défend l'idée que la croissance et la compétition sont souhaitables pour stimuler une innovation sociale qui est, elle-même, un objectif en soi. Cette adhésion à l'idéologie qui sous-tend l'économie de marché productiviste restreint la possibilité d'une transformation sociale structurelle. Elle déconnecte en effet les fins et les moyens, écartant toute lecture systémique des problèmes sociaux qu'elle entend contribuer à résoudre. Elle procède ainsi à une neutralisation des outils et des méthodes, présentés sous un angle techniciste, qu'elle met au cœur des réflexions des porteurs de projet sans considération pour les effets indirects qu'ils sont susceptibles de produire en matière de construction des normes sociales ou axiologiques.

L'effet transformateur recherché par l'accompagnement tend alors à se limiter à un alignement des initiatives citoyennes avec les pratiques et les formes économiques existantes et dominantes actuellement et qu'elles contribuent à rendre plus acceptables en démontrant qu'elles peuvent prendre une coloration sociale. Si les incubateurs d'entreprises sociales contribuent à développer la capacité des individus à agir par eux-mêmes, les rattachant ainsi

aux acteurs de l'*empowerment*, leur pratique les rapproche de l'acception néolibérale décrite à M.-H. Bacqué et C. Biewener en ce qu'elle met l'accent sur la dimension individuelle de l'action et sur les dynamiques concurrentielles. Elle vise en outre à aider des porteurs de projets manifestant des préoccupations sociales et environnementales à trouver leur place dans une économie de marché qui les a historiquement écartés. La dilution des frontières entre économie sociale et économie marchande permet alors de construire une image édulcorée des rapports de pouvoir qui se jouent entre et au sein des organisations économiques.

Dépolitisée, l'entreprise d'inspiration managériale devient alors le cadre privilégié de l'action citoyenne en ce qu'elle répond à l'impératif d'efficacité et de performance que nécessite l'urgence sociale et écologique de notre époque. Cette approche inscrit l'initiative citoyenne dans une perspective réductionniste à laquelle s'opposent d'autres démarches d'accompagnement de projets citoyens qui entreprennent de valoriser la diversité et la pluralité en matière de fonctionnement économique.

Chapitre 6.
La difficile construction d'initiatives citoyennes interstitielles.

Introduction

L'enquête menée auprès d'associations entreprenant d'accompagner des projets citoyens a permis d'identifier une troisième voie de renouvellement des pratiques militantes qui, tout en prenant en compte la dimension économique de ces projets, se détache des rationalités instrumentales et managériales qui fondent l'initiative citoyenne dans une économie de marché concurrentielle. Cette troisième voie passe davantage par la réactualisation d'une critique « artiste » (Boltanski, Chiapello, 1999) du modèle social et économique actuel : elle dénonce les formes d'assujettissement et de perte de sens qui en résultent et se donne pour fonction de libérer le potentiel de création des individus à l'appui de la logique de projet. La recherche de libération se traduit par la proposition de multiples options permettant aux individus de développer leur projet d'une manière qui correspond à leurs aspirations personnelles et qui fait sens pour eux.

Cette approche suppose, pour les associations qui la déploient, de prendre de la distance avec les normes instrumentales dominantes – les outils et les méthodes répondant aux logiques managériales de gestion de projet ou aux approches institutionnelles de l'initiative citoyenne – et de s'inscrire dans une approche plurielle (Laville, 2006, 2013) de l'économie et du développement de projet. L'accompagnement proposé a vocation à permettre aux individus d'envisager des manières de concrétiser et faire vivre un projet sans considérer la marchandisation ou le management hiérarchique des activités comme une nécessité, un passage inéluctable pour la réussite et la viabilité de celles-ci. Il cherche à l'inverse à remettre du sens dans les logiques de redistribution ou de réciprocité, à redonner de la valeur aux modes de gouvernance horizontaux et démocratiques… sans pour autant les présenter comme des solutions miracles ou « clef-en-main ». La démarche consiste davantage à ouvrir les différents horizons possibles pour permettre aux porteurs de projets de faire leurs propres choix.

Ces associations s'inscrivent alors en faux contre les incubateurs d'entreprises sociales, la rationalité instrumentale et les principes de sélection qui structurent leur approche de l'accompagnement. L'accompagnement proposé y est avant tout cognitif : il vise l'introspection et la reconstruction, par les individus, du sens qu'ils mettent dans leurs actions

et la recherche de modalités de mise en œuvre et de gestion cohérentes avec leurs valeurs et leurs intentions premières. L'accompagnement incite à la création d'activités organisées selon des principes de « gestion sociale », soit une « gestion qui subordonne la rationalité instrumentale à une autre logique […] rapportée aux demandes et nécessités du social » sans pour autant ramener l'initiative dans le spectre de l'action publique ou étatique (Laville, 2009, p. 156). L'intégration de la dimension économique des projets citoyens ne se fait alors pas au prix d'une inflexion managérialiste de l'initiative citoyenne, mais cherche à penser l'articulation entre État, société civile et, dans une certaine mesure tout de même, marché, dans la perspective de favoriser une « économie plurielle » (Laville, 2014) nécessitant de remettre en cause les fondements structurels de l'organisation sociale actuelle.

Ce chapitre a vocation à mettre en lumière cette troisième approche de l'accompagnement de projets citoyens à l'appui de deux études de cas croisées : celle de la Pépinière d'initiatives citoyennes de l'association Anciela à Lyon et celle de la Fabrik coopérative, portée par l'association Traverses en collaboration avec d'autres associations, à Paris. À l'instar des études de cas précédentes, l'enquête s'est opérée par entretiens semi-directifs avec les fondateurs, les coordinateurs de la démarche ainsi qu'avec un panel d'accompagnateurs. Ces entretiens ont été complétés par une immersion lors de formations collectives (des accompagnateurs ou des porteurs de projets), de réunions stratégiques et de temps festifs et conviviaux.

Ce chapitre reviendra, dans un premier temps, sur le contexte de mise en place d'une démarche indépendante d'accompagnement de projets, son fonctionnement et son articulation avec les autres activités de l'association. Cette partie permettra de présenter plus en détail les terrains d'enquête. Une deuxième partie sera consacrée à analyser les ressorts par lesquels ces associations renouvellent la critique artiste du modèle social et économique dominant et entreprennent de favoriser l'autonomie des porteurs de projets en vue de développer des stratégies interstitielles de transformation sociale basées sur une compréhension plurielle des formes économiques et des modèles de fonctionnement possibles pour un projet. Enfin, nous exposerons les limites, aussi bien endogènes qu'exogènes, auxquelles les associations étudiées sont confrontées et qui entravent leur capacité à rendre effectif et durable leur projet de transformation sociale.

1. Présentation des cas d'étude

Les exemples de l'association lyonnaise Anciela et de la Fabrik coopérative constituent deux exemples d'organisations qui ont structuré leurs activités autour de l'accompagnement de projets citoyens et qui revendiquent le caractère indépendant, singulier et militant de cette démarche. Cette partie présente ces deux cas d'étude et décrit, ce faisant, la manière dont l'accompagnement de projets peut devenir structurant au sein d'une association et comment il s'articule avec son histoire, ses objectifs militants et ses autres activités. Ils montrent que la valorisation d'une citoyenneté par projets peut donner naissance à de nouveaux types d'associations, principalement dédiées au soutien à ces dynamiques, mais qui cherchent à se distinguer à la fois des inflexions managériales que leur donnent les incubateurs d'entreprises sociales, des injonctions institutionnelles auxquelles sont soumis les lieux de quartier, et des formes de normalisation que les unes ou les autres peuvent générer.

1.1. Anciela et la Pépinière d'initiatives citoyennes

a. Histoire et projet associatif

L'histoire de l'association Anciela remonte à 2007 quand un lycéen entreprend d'initier des actions en faveur de l'écologie dans son quartier d'Angers. Déménagée avec lui à Lyon, où il fait ses études supérieures, elle devient alors *de facto* une association étudiante au sein de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de la ville. Les activités d'Anciela consistent alors essentiellement à sensibiliser les étudiants et à rendre l'IEP plus vert dans ses modes de consommation. En 2010-2011, son fondateur entreprend de lui donner une autre dimension et d'en faire une association reconnue en tant que telle sur la scène lyonnaise. Il affirme alors une orientation présente dès les débuts mais atténuée par les réalités pragmatiques d'une association étudiante et la faible appropriation des bénévoles d'alors : celle de se mettre au service des citoyens souhaitant agir. La vocation d'Anciela est alors d'encourager et de faciliter l'émergence d'engagements en faveur d'une transition écologique, qui devient aussi très rapidement sociale et solidaire du fait de la dimension systémique que les refondateurs ne manquent pas de donner à cet enjeu. Le fondateur de 2007 est en effet rejoint, à cette époque, par deux à trois personnes qui s'impliquent bénévolement dans le développement de cette association renouvelée. La vocation d'Anciela n'est alors pas tant de mener des actions écologiques, sociales ou solidaires en soi et par elle-même. Elle est davantage de réveiller les

velléités d'engagement des individus et de les outiller pour qu'ils puissent effectivement passer à l'action.

À cette époque, Anciela développe, depuis plusieurs années déjà, un projet de plateforme numérique où les citoyens peuvent déposer des projets d'actions et faire des propositions à destination des décideurs pour faire évoluer les politiques publiques. La première démarche structurante de l'association consiste alors en l'organisation d'ateliers citoyens autour de thématiques environnementales (alimentation, déchets, nature en ville…) visant à imaginer des propositions susceptibles d'être publiées sur le site. Ce site interactif doit alors permettre de continuer les échanges *a posteriori* en vue de construire, peaufiner et concrétiser le projet collectivement. Du fait de l'histoire étudiante de l'association, ces ateliers prennent place en premier lieu dans les établissements universitaires lyonnais et bénéficient à ce titre d'un financement du Grand Lyon (future Métropole de Lyon) dans le cadre du PEEDD[458]. Le site ayant une portée internationale, des ateliers du même type sont organisés dans d'autres pays francophones (Tunisie, Burkina-Faso, Sénégal) dans le cadre de partenariats avec des associations locales.

C'est face à la frustration suscitée par ces ateliers – les participants donnant très peu suite à leurs propositions à l'issue de ceux-ci – et au constat d'échec d'une plateforme numérique difficile à faire vivre que le fondateur d'Anciela imagine la Pépinière d'initiatives citoyennes et la conçoit avec d'autres membres de l'association. Il s'agit, à l'origine, de créer un espace physique d'accompagnement des propositions formulées lors des ateliers citoyens pour que ces dernières voient le jour et contribuent concrètement à la transition écologique, sociale et solidaire. Cet accompagnement est promu à la fin des ateliers et évoqué lors des présentations de l'association. Si quelques propositions issues des ateliers y trouvent leur place, les membres de l'association voit alors très rapidement venir à eux des personnes qui ne sont pas passées par les ateliers mais ont une idée ou développent déjà un projet pour lequel elles estiment avoir besoin d'aide. À partir de 2014, la Pépinière se structure progressivement, sur la base de ces accompagnements expérimentaux, et gagne peu à peu une place centrale dans le fonctionnement et les activités de l'association.

[458] Plan d'Education à l'Environnement et au Développement Durable

b. Fonctionnement et activités

De 2013 à 2018, Anciela connaît alors une reconfiguration progressive mais majeure de ses activités à l'appui d'un développement significatif. Basée dans le 7ème arrondissement de Lyon, l'association passe d'une salariée en 2013 à trois fin 2014 et six en 2017. Son budget de fonctionnement passe de 22 000€ en 2012 à plus 60 000€ en 2013 pour dépasser 133 000€ en 2016 et 284 000€ en 2017. Ses activités se diversifient alors en gardant comme fil rouge l'objectif de « susciter, encourager et accompagner les engagements et les initiatives citoyennes en faveur d'une société écologique et solidaire »[459]. Elles se structurent autour de deux démarches centrales :

- *La démarche Envie d'agir* qui vise à orienter les personnes souhaitant rejoindre des associations ou collectifs existants. L'équipe d'Anciela les aide à trouver un projet qui leur correspond. Cette démarche intègre de nombreux événements permettant de rencontrer des membres d'associations lyonnaises ou des porteurs d'initiatives émergentes en recherche de bénévoles ainsi que les publications (guide et magazine Agir à Lyon…) créées et autoéditées par l'association[460]. Chaque semaine, des permanences sont également assurées pour recevoir et conseiller les personnes qui le souhaitent dans leurs engagements.
- *La Pépinière d'initiatives citoyennes* qui appuie les personnes souhaitant lancer par elles-mêmes un nouveau projet. Il peut s'agit d'un projet associatif, d'entreprise ou d'une action entre amis, voisins ou collègues. L'accompagnement est gratuit, humain (il se fait par le biais de conseils de personnes physiques et non via des supports numériques) et inconditionnel. Il promeut en tout point la logique de citoyenneté par projets mis en lumière par cette recherche et c'est donc sur la Pépinière que se focalisera l'analyse présentée dans ce chapitre.

Ces deux démarches se déploient sur l'ensemble de la métropole lyonnaise. Les publics qu'elles touchent dépendent des partenariats locaux mis en place et du profil des personnes qui sollicitent un accompagnement dans le cadre de la Pépinière. Elles sont toutefois susceptibles d'être mises en œuvre auprès de publics particuliers (personnes en situation d'exil, à la retraite, en études…) ou à l'échelle de territoires précis, notamment certains quartiers prioritaires de la politique de la ville de la périphérie lyonnaise où l'association intervient dans le cadre de partenariats avec des bailleurs sociaux. À cet égard, il faut noter l'existence de la Maison pour

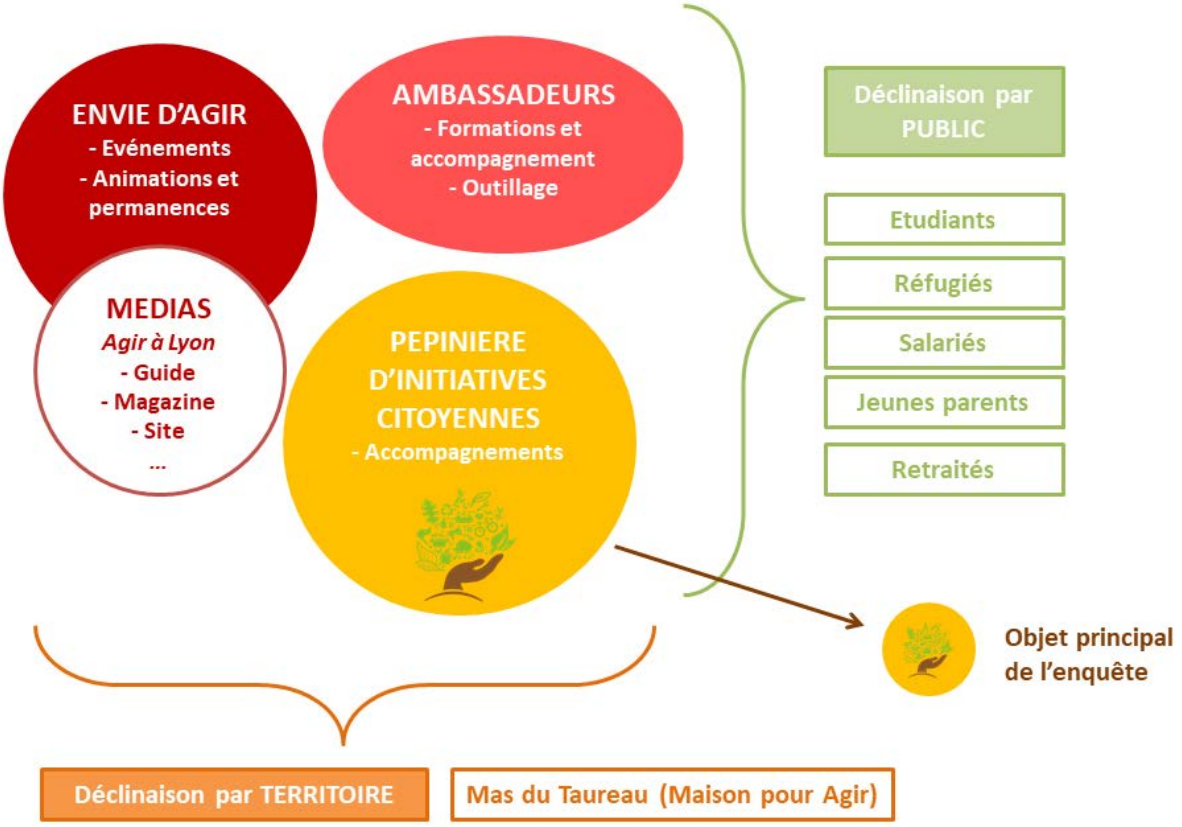
[459] « Découvrir Anciela », Anciela, site Internet : URL : https://www.anciela.info/decouvrir-anciela [consultée le 16/05/2019]

[460] À l'issue de l'enquête, ces activités ont été regroupées dans un pôle « Média » transversal.

Agir qui constitue une sorte d'antenne d'Anciela à Vaulx-en-Velin dans le quartier du Mas du Taureau et qui bénéficie d'une salariée dédiée. Cette coordinatrice, appuyée de bénévoles et d'une partie de l'équipe permanente, y décline des actions visant à découvrir et s'informer sur les enjeux écologiques, les associations et initiatives existantes ainsi que d'en réaliser et d'en porter par soi-même. Lorsque des porteurs d'initiatives sont identifiés, ils sont redirigés vers la Pépinière pour bénéficier, s'ils le souhaitent, d'un accompagnement.

Enfin, depuis 2019 (soit après la fin de l'enquête), Anciela développe une nouvelle démarche structurante : les *Ambassadeurs du changement* consistant à former et outiller des personnes souhaitant provoquer des prises de conscience autour d'elles et accompagner leurs voisins, amis, collègues… qui commencent à adopter un mode de vie plus écologique.

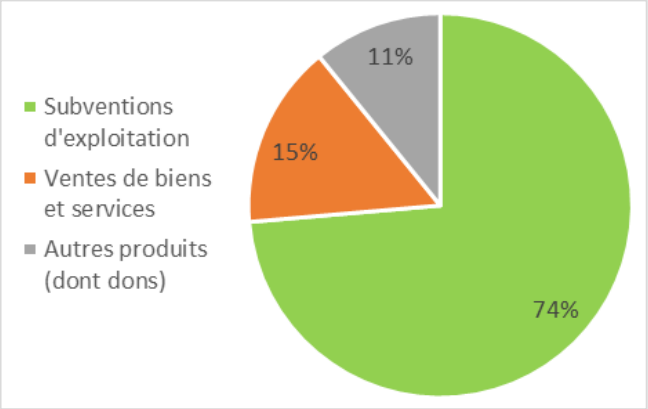
Figure 17. Synthèse des activités d'Anciela et périmètre de l'enquête



c. *Modèle économique*

Pour financer ces activités et les six salariées qui les coordonnent, Anciela s'appuie un modèle économique hybride, c'est-à-dire qu'il croise financements publics, privés et autofinancement sur la base de biens et services produits par l'association. Le diagramme ci-contre montre une répartition des sources de financements largement au profit des subventions publiques et fait apparaître une part non négligeable de dons. S'il s'agit là d'une réalité sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir par la suite, elle nécessite néanmoins d'être nuancée pour donner une vision plus conforme à la réalité notamment en ce qui concerne la vente de biens et de services.

Figure 18. Répartition du budget 2017 d'Anciela par type de financement



Une partie des subventions allouées fait en effet écho aux dévoiements du principe de subvention pointés par les sociologues du monde associatif qui soulignent la place croissante de la commande et des marchés publics dans le financement des associations (Tchernonog, 2012 ; Prouteau, Tchernonog, 2017). Les subventions 2017 incluent par exemple l'argent reçu de la Métropole de Lyon au titre de l'accompagnement des conseils citoyens. En outre, une grande partie des dons comptabilisés ont été fait au titre de l'acquisition d'un guide *Agir à Lyon* distribué à prix libre. Cette pratique du prix libre n'étant pas reconnue comptablement ni commercialement, elle fait entrer les ressources ainsi générées dans la catégorie des dons bien que ce dernier fasse l'objet d'une contrepartie généralement tout à fait proportionnée (entre 5 et 20 € par guide en moyenne) l'assimilant de fait à une vente.

Ces ressources qui apparaissent comptablement en subventions et en dons viennent alors s'ajouter à celles qui font l'objet d'une facturation et apparaissent quant à elles bel et bien en vente de biens et services. Il s'agit ici principalement de prestations d'animations participatives, de formations d'agents publics, de bénévoles associatifs ou de salariés de cabinets de conseil ainsi que d'accompagnement de collectifs d'habitants qui reposent en grande partie sur l'émergence d'un « marché de la participation » et d'une demande des pouvoirs publics en matière de développement d'une démocratie participative (Nonjon, 2012 ; Gourgues, 2012 ; Mazeaud, Nonjon, 2015, 2018). Les commanditaires sont en effet essentiellement des collectivités territoriales et autres institutions publiques, des bailleurs sociaux ou encore des

associations dont la majorité des financements est constitué de subventions publiques. Si les prestations apparaissent comme une forme d'autofinancement de l'activité de l'association, elles s'avèrent donc elles-mêmes tributaires de l'affectation de crédits par les pouvoirs publics à ce type d'activité, voire de l'émergence de politiques publiques de la participation supposant des dispositifs structurés comme les conseils citoyens.

Il est à noter que, dans ce modèle, la Pépinière, qui est pourtant au cœur des activités de l'association, n'est pas financée en tant que telle (à l'exception d'une aide très ponctuelle et relativement faible – au vu des coûts générés par la Pépinière – de la Fondation Macif et de la Métropole en 2016-2017). Son financement s'opère alors par un exercice de péréquation par lequel les responsables de l'association lui affectent une partie des ressources générées par la vente de biens et services. Il se fait aussi au prix d'un détournement de la vocation première de certaines subventions, obtenues pour d'autres activités.

Enfin, l'analyse du modèle économique ne saurait faire l'impasse sur des ressources issues de la réciprocité qui constituent – d'un point de vue légal tout du moins – une spécificité de l'économie associative et sans lesquelles on ne saurait comprendre comment des organisations aux budgets parfois très resserrés peuvent assurer un volume d'activité conséquent, tant en termes d'actions menées que de personnes touchées (Gardin, 2006 ; Servet, 2007, 2013 ; Laville, 2013 ; Castel, 2015). L'accès aux ressources réciprocitaires s'appuie sur la mobilisation d'une communauté de personnes partageant les valeurs de l'association, adhérant à ses objectifs politiques et susceptibles de faire un don d'argent et/ou de temps. Si la stratégie financière d'Anciela porte, à compter de 2017-2018, sur l'intensification des campagnes d'appels aux dons, avec l'objectif de financer la Pépinière en grande partie sur cette base, le recours aux ressources réciprocitaires non-monétaires – c'est-à-dire, plus concrètement, le recours au bénévolat – contribue grandement au développement des activités. La versatilité du bénévolat rend difficile tout exercice de chiffrage mais les bénévoles d'Anciela se comptent par dizaines et une trentaine s'implique spécifiquement sur la Pépinière, avec un engagement très variable allant d'une dizaine d'heures par mois à plus de trente heures par semaine si l'on prend l'exemple du fondateur qui y passe une partie de ses journées, ses soirées et ses week-ends. L'ensemble des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela sont bénévoles.

L'intensité des activités de l'association et plus particulièrement de la Pépinière, ne saurait par ailleurs se comprendre sans prendre également en compte l'implication bénévole de salariées qui, en raison des frontières ténues qui existent parfois entre engagement et travail, font « don » de leur travail (Hély, 2008, 2009, 2010 ; Simonet, 2010), c'est-à-dire qu'elles

dépassent allègrement leurs obligations contractuelles au nom de la cause et du projet politique qu'elles poursuivent.

d. Profils sociologiques et trajectoires des enquêtés

La collecte de données s'est, entre autres, faite par le biais d'entretiens semi-directifs[461] avec le fondateur de l'association et de la Pépinière et les deux personnes impliquées dans la création et la mise en place de celle-ci dès son origine et qui la coordonnent à présent. L'une d'elles est officiellement coordinatrice de la Pépinière, poste qu'elle a occupé pendant cinq ans ; l'autre coordonne les activités de formation et les démarches expérimentales : elle intervient sur la Pépinière à titre militant et parce que cette démarche est au cœur du projet associatif d'Anciela. Elle en est par ailleurs une accompagnatrice expérimentée. Au départ de la coordinatrice de la Pépinière pour raisons personnelles, elle reprendra ses fonctions, en complément d'autres missions dont elle avait déjà la charge mais qui seront allégées. Elle fait également partie des personnes qui ont refondé l'association avec le fondateur en 2010-2011. Lyonnaise d'origine, elle a connu le fondateur à l'IEP de Lyon et s'est engagée dans l'association au moment même de cette refonte, lorsque celle-ci sortait des murs de l'IEP et élargissait son statut de fait d'association étudiante. Elle fait montre d'une sensibilité politique et associative marquée par les idéologies anticapitalistes mais également imprégnée de catholicisme social. Cette sensibilité se traduit par des engagements au sein du lycée, à l'occasion de la campagne présidentielle de 2007, puis à travers les mobilisations étudiantes qui ponctuent son cursus à Sciences Po Lyon. Ses fonctions au sein d'Anciela constituent sa première expérience professionnelle salariée stable après un stage de recherche dans un centre de soins spécialisé dans les addictions. Elle s'engage en parallèle dans des associations – pour partie partenaire d'Anciela – en faveur de l'accueil des migrants.

Le parcours du fondateur est également marqué par des engagements politiques et militants divers notamment lors de mobilisations sociales telle que celles des retraites. Anciela constitue le point d'ancrage de cet engagement et il décide, à la sortie de Sciences Po Lyon, en 2011, après un stage dans un cabinet de conseil en évaluation des politiques publiques, de s'y consacrer à temps plein. Progressivement, il assure en parallèle des fonctions de formateur, enseignant, puis coordinateur pédagogique dans des établissements d'enseignement supérieur

[461] En tout, neuf entretiens ont été réalisés pour le cas d'Anciela.

pour la plupart privés. Sa qualité de Président d'Anciela lui ouvre la voie à d'autres mandats et il devient ainsi Vice-président, puis Président, de la Maison Rhodanienne de l'Environnement.

La coordinatrice de la Pépinière est, quant à elle, arrivée à Anciela par le biais d'un volontariat de service civique de 6 mois en 2013-2014. Elle est issue d'une formation en biologie complétée d'un master en médiation des connaissances environnementales. Elle double ses études d'engagements en faveur de l'écologie et du développement durable au sein d'associations étudiantes. Anciela constitue, pour elle aussi, sa première expérience salariée stable et de long-terme. En 2018, elle fait le choix de déménager et quitte l'association.

Enfin, une série d'entretiens a été réalisée auprès d'accompagnateurs bénévoles aux profils variés : une psychologue de métier, un conseiller pédagogique à l'université, un juriste, une employée de vente dans un magasin bio coopératif, un ancien salarié des CPIE [462] en reconversion vers une activité indépendante de conseil aux structures de l'ESS… Tous témoignent d'engagements préalables, plus ou moins intenses, dans des activités associatives, dans le cadre de leur cursus étudiant ou ailleurs. Au moment de l'enquête, ces accompagnateurs étaient relativement actifs, accompagnant ou ayant accompagné trois à six initiatives selon les cas, parfois plus si l'on compte des conseils très ponctuels, notamment pour l'accompagnateur disposant de compétences juridiques. Le panel est en outre équilibré en termes d'ancienneté : à peu près la moitié d'entre eux pratique l'accompagnement quasiment depuis les premiers âges de la Pépinière et l'autre s'y implique depuis quelques mois à peine au moment de l'enquête.

Le même dispositif d'enquête se retrouve au sein de la Fabrik coopérative.

1.2. La Fabrik coopérative

a. Histoire et projet du lieu

La Fabrik coopérative est née à l'initiative de l'association Traverses qui, jusqu'à fin 2017, porte administrativement ce lieu qui n'a pas d'existence juridique. Créée en 2005 par quatre intervenantes en développement local, l'association intervient auprès de professionnels de l'action sociale, de l'éducation populaire, de la jeunesse et mène essentiellement des activités de formation continue. Elle forme notamment à la démarche et au montage de projets

[462] Centres permanents d'initiatives pour l'environnement

associatifs. Elle intervient également dans le cadre du DLA[463] en soutien à des associations employeuses sur des problèmes divers relatifs à la gestion et la structuration de leur activité.

De 2008 à 2010, les membres de l'association Traverses mènent une recherche-action en collaboration avec la Fnars[464] Île-de-France sur le développement du pouvoir d'agir par la démarche de projet chez les jeunes et notamment les plus fragiles. La recherche-action mobilise de nombreux partenaires associatifs et institutionnels, dont le Ministère de la Jeunesse et des Sports *via* la DJEPVA. L'enquête s'appuie sur de nombreux entretiens et sur l'analyse de dispositifs de soutien aux projets de jeunes existants en région parisienne (Envie d'agir, Défi jeunes, Paris jeunes talents, Paris solidaire et d'autres dispositifs locaux à Aubervilliers notamment).

C'est à l'issue de celle-ci qu'est imaginée la Fabrik. Elle est pensée initialement comme une « école des projets » ou une « maison des projets » qui se définit ainsi :

> « La Fabrik est un espace pour penser son action, fabriquer et tester un projet, être accompagné dans la formulation de ses aspirations. Nous aidons les porteurs de projet à donner vie à leurs initiatives dans les domaines des pratiques artistiques, culturelles et sociales. »[465]

La Fabrik a en effet vocation à être un espace d'accueil inconditionnel en premier lieu pour les jeunes, mais aussi plus généralement pour les habitants, pour qu'ils y déploient leurs envies et idées d'actions. Le lieu ouvre en 2014 après plusieurs années d'expérimentations « hors les murs » du fait de la difficulté à trouver un local pouvant accueillir ses activités de manière fixe. Il bénéficie de soutiens institutionnels au niveau de la DJEPVA mais aussi de la Mairie du 19ème grâce à une élue particulièrement sensible au projet. La Fabrik ouvre donc ses portes rue du Docteur Potain, au pied d'un immeuble d'habitat social, dans le 19ème arrondissement. Cette implantation n'est pas sans lien avec ses activités de l'époque puisque l'association anime depuis 2012 le festival Prenez Place, un événement culturel et artistique festif qui se tient chaque année sur la place des Fêtes, à quelques rues de la Fabrik.

La Fabrik devient très vite, grâce à son espace d'une centaine de m² divisés en plusieurs bureaux de différentes tailles, un espace de travail partagé, mutualisé entre différentes

---

[463] Dispositif Local d'Accompagnement

[464] Fédération des acteurs de la solidarité, autrefois Fédération nationale des associations d'accueil et de réadaptation sociale.

[465] « À quoi rêvons-nous ? », La Fabrik coopérative, site Internet, URL : http://fabcoop.evaluons.org/les-missions [consultée le 16/05/2018]

associations qui font alors *de facto* partie du collectif constitué au sein de la Fabrik, en tant que résidentes :

- **Traverses** (association fondatrice et gestionnaire du lieu) ;
- **Les Robin des villes** : association de professionnels de la ville (urbanistes, animateurs, sociologues, architectes, paysagistes…) qui cherchent à questionner et diffuser les savoirs et savoir-faire sur la ville, et agir pour transformer le cadre de vie au moyen de méthodes d'éducation populaire ;
- **Espace résilience** : association assurant une activité thérapeutique auprès des jeunes et favorisant l'insertion professionnelle de jeunes psychologues novateurs et créatifs en vue de promouvoir la résilience ;
- **Le Passager clandestin** : maison d'édition indépendante qui publie des textes de critique sociale.

D'autres associations rejoignent également le collectif, bien qu'elles ne souhaitent pas bénéficier de bureaux, du fait d'activités partenariales (elles animent par exemple des ateliers ponctuels à la Fabrik) et, pour certaines, de leur implication dans les activités d'accompagnement :

- **Tramar** : association d'action culturelle notamment dans le champ des arts visuels ;
- **L'assospikante** : association musicale ;
- **Association Les Jeunes en place** : association d'organisation d'événements autour de la musique et en particulier le rap. Leurs bureaux sont situés dans le local mitoyen à la Fabrik.

D'autres associations s'impliquent plus ou moins activement dans la vie du lieu et peuvent, selon les périodes, être considérées comme « Fabrikant » – c'est-à-dire, membre de la Fabrik : Apprendre à être libre (association d'éducation populaire créée en 2011-2012 qui intervient auprès d'enfants, d'adolescents et d'adultes), Carta (créée en 2015 pour aider des porteurs de projets à répondre aux appels à projets européens, rechercher des financements ou rédiger des dossiers)…

La Fabrik est alors à la fois un concept, un lieu et un collectif informel d'associations soucieuses de promouvoir la démarche de projets comme outil de développement local, d'éducation populaire et de transformation sociale.

b. Fonctionnement et activités

Chaque association mène ses propres activités de manière relativement indépendante mais la Fabrik n'est pas pour autant qu'un espace mutualisé : des projets collaboratifs, impliquant au moins trois associations, existent à l'image du festival Prenez Place dont la diversité de la programmation permet à chacune de trouver une place spécifique.

Le cœur de la collaboration se fait alors en matière d'accompagnement de projets d'habitants ou de jeunes, activité qui constitue l'ADN du lieu, et sur laquelle Traverses, Tramar, L'assospikante et les Robins des Villes notamment, ont été fortement impliquées. Cette activité s'opère sous forme d'un accueil continu et inconditionnel et d'ateliers réguliers sur le montage de projet ou autres questions spécifiques, ouverts à tous. En 2015, les membres de la Fabrik décident de cibler spécifiquement les habitants du 19ème, et plus particulièrement ceux du quartier Place des Fêtes en créant le Café de la place : il s'agit de compenser l'absence de « services de type Maison des Associations, pour les projets des habitants »[466]. Le Café de la place commence avec des réunions bimensuelles autour du réaménagement de la place des Fêtes au cours desquelles les habitants commencent à faire des propositions avec l'appui de Traverses les conseille, mobilise d'autres habitants, des jeunes…

En 2017, les membres de la Fabrik organisent davantage l'accompagnement au sein d'un dispositif plus structuré, aux apports bien identifiés et théoriquement limité dans le temps : la Fabrik à projets. La coordinatrice de L'assospikante prend en main la coordination de la démarche. Un site dédié est créé et un appel à candidatures annuel est lancé.

[466] Entretien du 29/01/2018 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

Figure 19. Page d'accueil du site dédié à la Fabrik à projets

En parallèle, la Fabrik organise des formations, ateliers et débats (Apéros Désintox, Des Hauts et Débats…) sur des sujets de société où liés aux enjeux du milieu associatif. Elle y développe un regard critique dans une visée d'« éducation populaire politique »[467]. Ces ateliers sont l'occasion de collaborer avec des partenaires : le Collectif des Associations Citoyennes (CAC), l'Alliance citoyenne d'Aubervilliers, Apprendre à être libre…

Des réunions internes sont organisées régulièrement pour construire et faire avancer l'ensemble de ses activités mais la Fabrik ne dispose pas, jusqu'en 2018, d'une gouvernance *ad hoc*.

c. Modèle économique

Au moment de l'enquête, la Fabrik coopérative est portée et gérée, administrativement et financièrement, par Traverses. Son modèle économique est donc étroitement lié au modèle économique de l'association qui l'intègre pleinement dans ses projets et recherche des financements. Depuis 2010, elle bénéficie d'un soutien significatif (près de 30 000€) de la Caf au titre de ses activités à destination des jeunes et vise l'agrément « espace de vie sociale ». Elle reçoit des subventions de la Ville de Paris, en fonction des projets, et sur différents volets de la politique municipale, notamment jeunesse, vie associative et ESS. En 2015-2016, les membres

[467] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

de Traverses invectivent la DDCS de Paris pour n'avoir pas été sollicités dans le cadre des Fabriques d'initiatives citoyennes, dispositif qu'ils estiment avoir contribué à inspirer du fait des relations qu'ils entretiennent avec les services Jeunesse et sports à l'échelle ministérielle et déconcentrée. Ils obtiennent ainsi un accord de subvention de la DDCS de Paris, versée par le biais du CGET. Enfin, en 2015, Traverses et la Fabrik coopérative ont été lauréates du concours *La France s'engage*, initiative présidentielle lancée par François Hollande pour récompenser des projets innovants qui répondent à des enjeux sociaux et sociétaux. Elle reçoit, à ce titre, une dotation très importante (supérieure à 50 000€) afin d'« essaimer », c'est-à-dire de modéliser la démarche pour la lancer ailleurs en France. Ils commencent, dans ce cadre, à étudier l'opportunité d'une antenne en Aquitaine.

Chaque association a, ensuite, son propre modèle économique. Le fonctionnement de Traverses est en partie financé par des prestations, telles que les formations, les diagnostics territoriaux et autres recherches-actions, les missions de conseil et d'accompagnement dans le cadre du DLA… Robin des Villes hybride subventions sur des projets spécifiques (la création de balades sonores dans le 19ème par exemple) et prestations (lorsqu'ils interviennent sur le volet participatif de projets d'aménagement urbain dans le cadre de commandes publiques). La coordinatrice de L'assospikante se rémunère, quant à elle, comme vacataire indépendante dans le cadre des interventions qu'elle assure.

Chacune des associations présentes à la Fabrik paie un loyer à Traverses pour la mise à disposition des bureaux mais ceux-ci ne couvrent que 20 % du montant total du loyer demandé par le bailleur Paris Habitat (15 000€ annuels). Lors des événements, une cagnotte est ouverte pour payer, à prix libre, boissons et restauration légère, mais il s'agit également là d'une source de financement minime. En 2016-2017 et en collaboration, pour certains, avec des jeunes du quartier, la Fabrik a déposé cinq projets au budget participatif de la Ville de Paris dont une partie visait à financer l'aménagement du lieu (installation d'un studio de musique par exemple) sans succès.

La stratégie économique des membres de la Fabrik est donc essentiellement tournée vers la recherche de subventions, dépendamment des projets menés et bien qu'individuellement, chaque association fasse montre d'un modèle hybride. À la différence d'Anciela, il faut noter que les accompagnateurs de la Fabrik ne sont pas bénévoles : il s'agit des salariés des différentes associations impliquées dont une partie du temps est mis à disposition. Ceux qui ont un statut indépendant facturent, au moins en partie, à Traverses le temps passé au titre de l'accompagnement.

d. Profils sociologiques et trajectoires des enquêtés

À l'instar d'Anciela, l'enquête s'est faite au moyen d'observations de temps collectifs et d'entretiens semi-directifs avec la fondatrice et la majorité des membres de la Fabrik impliqués dans les activités d'accompagnement (six entretiens au total). Pour les plus impliqués, plusieurs entretiens ont été réalisés afin de saisir finement l'esprit et la complexité d'une démarche multipolaire, longtemps informelle et très évolutive. Les personnes enquêtées présentent deux points communs majeurs : tout d'abord, elles manifestent une sensibilité particulière pour les questions d'éducation populaire et de participation citoyenne ascendante. En conséquence, elles témoignent d'une forte réflexivité quant à leurs relations aux habitants. Elles sont soucieuses de préserver des formes d'horizontalité, de libérer une parole authentique sans porter de jugement et d'être dans le « soutien à » et non dans un exercice de reformulation voire de censure. Elles témoignent aussi, de ce fait, d'un regard critique sur un certain nombre d'enjeux de société et sur le fonctionnement économique et social en général.

Leur deuxième point commun est leur statut de « porteuse » et de fondatrice, bien qu'elles ne soient souvent pas seules, de l'association qu'elles représentent. Qu'il s'agisse de Traverses, Robin des Villes, L'assospikante ou Tramar, ces associations sont en elles-mêmes des exemples d'initiatives citoyennes ascendantes, créées par des individus souhaitant apporter un changement significatif dans un domaine et qui sont, à présent, responsables de leur gestion et de leur développement. Ce sont ces personnes qui logent à la Fabrik, s'impliquent au quotidien dans les activités de l'association et les activités d'accompagnement où elles apportent leur expérience en développement et gestion de projet associatif et militant.

Leurs parcours restent toutefois très différents de l'une à l'autre. La coordinatrice de Robin des Villes est plutôt jeune (moins de 30 ans) et a intégré l'association en tant que stagiaire, à la fin de son master en urbanisme intitulé « Alternatives urbaines et démarches expérimentales » à la Sorbonne. Attirée par les projets expérimentaux (elle a auparavant réalisé un stage au centre Michel Serres sur la question des tiers-lieux), elle a apprécié « les intentions, la position, le fait que les Robins revendiquent de ne pas être neutres alors que la plupart des gens qui font le grand champ de ce qui est la participation maintenant, se revendiquent comme intermédiaires entre les pouvoirs publics et les habitants »[468], posture à laquelle elle ne croit pas et privilégie le fait de prendre parti. Au cours de ses études, elle s'engage dans une association étudiante, So'In, dont le but est de promouvoir l'innovation sociale auprès des étudiants de la Sorbonne

[468] Entretien du 04/01/2018 avec la chargée de mission de Robin des Villes IDF.

et de leur faire connaître des projets qui en relèvent. Elle s'en détache assez rapidement car elle estime qu'elle n'est « pas assez politisée » pour elle. À l'issue de son stage, le fondateur et seul salarié de l'antenne francilienne de l'association Robin des Villes, d'origine lyonnaise, décide de quitter l'association. À son départ, elle entreprend alors, avec une autre personne, alors volontaire en service civique, de reprendre les rênes de l'association.

La coordinatrice de L'assospikante a, tout comme les membres de Traverses, un parcours plus long et en conséquence plus sinueux. L'assospikante a été créée en 1991 par un groupe de musiciens originaires du Nord de la France, se revendiquant « alternatifs » – fréquentant les squats par exemple – et en recherche d'un lieu pour se retrouver et pratiquer. L'association a créé un label et géré un lieu de répétition dans le 19ème. La coordinatrice actuelle a rencontré la fondatrice de Traverses en 2007 par une connaissance commune. Elle a suivi sa formation « pilote de projet » puis est intervenue sur les activités d'accompagnement de jeunes à l'appui de son expérience dans le secteur musical, jusqu'à la mise en place d'une démarche d'accompagnement structurée – la Fabrik à projets – dont elle a pris en main la coordination. En parallèle, elle intervient comme intervenante musicale dans une maison de quartier à Saint-Denis avec pour but d'« utiliser la musique pour créer du lien social »[469].

Enfin, la fondatrice de Traverses justifie d'un parcours croisant animation socioculturelle, développement local et insertion. Elle a été formée aux CEMEA et à l'IFA qu'elle qualifie de « ténors de l'éduc' pop' des années 1970 qui ont quasiment tous vendu leur âme à l'insertion »[470]. Elle se dit sensible à cette histoire de l'éducation populaire, qu'elle encense et dont elle mobilise des méthodes telles que l'entrainement mental conceptualisée par Joffre du Mazedier. Elle travaille ensuite dans des associations de développement local ou d'insertion sociale, intervient comme formatrice dans des formations en travail social ou animation socioculturelle. Elle donne par exemple des cours de méthodologie de projet en Caferuis[471] et porte un regard critique sur les référentiels de formation qui lui sont imposés et qu'elle trouve « de plus en plus stupides »[472]. Elle critique l'institutionnalisation et la normalisation des associations dans lesquelles elle a travaillé et qui l'ont poussée, avec trois collègues, à créer Traverses en 2005.

[469] Entretien du 12/10/2017 avec la coordinatrice de L'assospikante.

[470] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

[471] Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale

[472] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

L'enquête nous a également amené à échanger avec un autre membre de Traverses intervenant ponctuellement sur les activités d'accompagnement et témoignant d'un parcours à la fois dans les secteurs musical et numérique. Il manifeste à cet égard une sensibilité forte pour la culture libriste et les technologies numériques libres, créées par des communautés de développeurs selon des principes collaboratifs et disponibles gratuitement et en *open-source* (en opposition aux logiques propriétaires qui voient une technologie brevetée et accaparée par une grande entreprise qui autorise ou non son utilisation selon des règles qu'elle définit elle-même). Très critique à l'égard des initiatives actuelles en la matière, qui tendent d'après lui à être réinvesties par les logiques et les acteurs capitalistes, son évolution au sein de la Fabrik coopérative est très liée à celui de la fondatrice et c'est ensemble qu'ils décident de « jeter l'éponge »[473] et de quitter Paris en 2017.

1.3. La prise en compte de la dimension économique des projets citoyens

Si la recherche d'une viabilité économique et financière n'est en aucun cas avancée comme un critère pour être accompagné, ni au sein de la Fabrik, ni au sein de la Pépinière, et que cette question ne fait l'objet d'aucune interrogation préalable des porteurs, l'analyse des projets accompagnés fait apparaître l'intégration *de facto* de cette dimension qui explique que le « modèle économique » (pour Anciela) ou la « recherche de financements » (pour la Fabrik) fassent partie des principaux apports techniques mis en avant par ces associations lorsqu'elles décrivent le contenu de leur accompagnement.

Ainsi, à l'instar des candidats aux incubateurs d'entreprises sociales, une grande partie des porteurs accompagnés par Anciela ou la Fabrik ont vocation à générer des revenus leur permettant de vivre de leurs activités, voire de créer des emplois pour d'autres. Le fondateur d'Anciela estime à environ deux tiers les nombre d'initiatives accompagnées qui ont vocation à créer un emploi. Cette intention ne contredit pas la vocation sociale et solidaire des activités en question : il s'agit, au contraire, de parvenir à concilier engagement et nécessité matérielle d'avoir un revenu. Au sein de la Fabrik, une grande partie des projets accompagnés sont des créations artistiques d'artistes indépendants ou de compagnies (danse, théâtre…) qui lient art et enjeux sociaux et écologiques et souhaiteraient vivre de cette activité. Là encore, cet état de fait rapproche Anciela et la Fabrik des incubateurs d'entreprises sociales et il n'est pas rare de voir certains porteurs de projets être accompagnés au sein de la Pépinière d'Anciela et par Ronalpia

[473] Entretien du 29/01/2018 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

ou Alter'incub : des associations lyonnaises qui se présentent comme des incubateurs. De même, nous avons retrouvé, lors des réunions d'information de la Fabrik, des porteurs de projets qui nous avions rencontrés dans le cadre d'activités organisées par MakeSense.

Figure 20. Exemples de projets accompagnés par la Pépinière d'Anciela

Nom	Activités	Statut juridique
I-boycott	Site dédié au boycott citoyen afin de permettre à chacun de peser sur les choix des entreprises.	Association
Terres d'ancrage	Association qui agit avec les demandeurs d'asile primoarrivants pour leur permettre d'être accueillis et intégrés en France.	Association
Sup'écolidaire	Établissement d'enseignement supérieur en 5 ans sur les enjeux d'écologie, de solidarité et de citoyenneté.	Etablissement d'enseignement supérieur privé géré par une association
Journal *Tout va bien*	Magazine mensuel, à prix libre, qui permet de découvrir des initiatives et des nouvelles positives locales et internationales.	Association
Graine d'école	Association qui agit depuis plusieurs années pour faire découvrir les pédagogies alternatives.	Association
La Maison Upcycling	Ateliers et activités favorisant le recyclage des objets à travers des méthodes traditionnelles afin de leur donner une seconde vie.	Association
La Bonne Dôze	Food truck écologique, proposant des tartines et des hot dog bio.	SARL
Coopawatt	Aide à l'émergence et accompagnement de démarches participatives d'énergie renouvelable dans les villes et villages de la région Auvergne-Rhône-Alpes.	Association
Réseau FEVE	Association qui encourage et accompagne les salariés à agir ensemble en faveur de l'écologie et de la solidarité dans leur entreprise.	Association
Réseau des Boites à partage	Développement des boites à partage à Lyon.	Association
L'Atelier Soudé	Réparation de matériels électroniques, en particulier d'ordinateurs et de téléphones.	Association
A la source	Épicerie de produits locaux, écologique et vendus en vrac et ateliers.	SARL
Kufu	Fabrication et vente de produits élaborés à partir de chutes de textiles recyclées.	SAS

Figure 21. Exemples de projets accompagnés par la Fabrik coopérative

Nom	Activités	Statut juridique
La K-fet	Création d'une cafétéria sur la place des fêtes	Porté par une association
Mobile Home	Animation d'ateliers et création d'une balade urbaine avec des primo-arrivants en situation d'apprentissage du français.	Porté par une association
Fabrique ta place	Média porté par un groupe de jeunes filles.	Informel
Dictionnaire de Marvin	Création d'un lexique du vocabulaire employé par un groupe de jeunes du quartier.	Informel
Lab SEM	Projet artistique (danse) de marche collective expérimentale.	Association
Office de tourisme des alternatives, le syndicat des belles initiatives	Université populaire de sensibilisation à l'écologie, au développement durable et à l'éco-citoyenneté via la création d'un lieu de rencontre, d'information et de formation.	En réflexion
Glitch Art is Dead	Développer le mouvement du Glitch Art en France	Informel
Lucyness	Blog sur la mode éthique et la cosmétique naturelle pour aider les gens à prendre conscience qu'une autre forme de consommation est possible.	Informel
L'art de la récup'	Travaux artistiques (sculpture) à partir de matériaux de récupération.	Informel
Artestan	« Un pays pour les artistes sans pays » : association pour les artistes immigrés.	Association

Toutefois, comme nous l'avons évoqué précédemment, le souci de la viabilité économique n'est pas un critère prioritaire, ni même réellement pris en compte. Cette question ne fait l'objet d'aucune interrogation préalable des porteurs et Anciela comme la Fabrik accompagnent tout aussi bien des initiatives qui ont vocation à rester ponctuelles, à avoir une portée strictement locale ou à ne fonctionner que sur la base du bénévolat. Elles accompagnent également des initiatives personnelles telles que le dictionnaire créé par un jeune du quartier de la Place des fêtes accompagné par la Fabrik ou les « panneaux d'initiatives solidaires » (panneaux posés dans la rue pour indiquer aux passants les associations et initiatives du quartier ou de la ville) et qui n'ont pas vocation à devenir une activité économique. La coordinatrice / accompagnatrice de la Pépinière d'Anciela explique en effet :

> « On n'est pas une structure d'accompagnement à la création d'activités économiques. On ne s'est jamais positionné comme ça. Maintenant on fait partie de tours de table avec des structures comme ça mais ça n'a jamais été notre motivation initiale, même si de fait on accompagne des structures créatrices d'emplois mais ce n'était pas ça le fondement de notre action. Le fondement de notre action encore une fois, c'est d'accompagner tous les gens qui

> veulent faire des choses pour changer la société. […] On considère que pour changer la société, on a besoin autant d'initiatives de quartier qui sont créatrices de liens, qui permettent de se réapproprier le territoire et de lutter sur des enjeux écologiques – par exemple de réduire les déchets – que d'associations, de coopératives ou même d'interpellation citoyenne d'élus. Pour nous c'est toute cette diversité d'engagements et d'initiatives-là qui sont nécessaire au changement de société. Donc on n'allait pas choisir l'un ou l'autre alors que c'est de tout ça dont on a besoin. »[474]

À cet égard, le fondateur fait état, lors d'un Conseil d'administration, d'un débat qui l'a vu s'opposer à un technicien de la Métropole de Lyon qui proposait un financement de 5 000€ exigeant, en contrepartie, la signature d'une convention mentionnant une évaluation trimestrielle à partir d'indicateurs tels que le nombre d'emplois créés[475]. Cette condition a été radicalement rejetée et ce débat considéré comme une étape essentielle dans la vie de la Pépinière car déterminante en termes d'orientations que celle-ci est susceptible de prendre pour assurer sa survie. En entretien, il confirme que la création d'activité n'est pas l'enjeu de la Pépinière. Il explique :

> « Il y a des créations d'activités, mais est-ce que c'est un objectif ? Non. L'objectif, c'est que la société soit meilleure. S'ils te demandent un chiffre, ben tu ne l'as pas. Et tu ne le donneras pas parce qu'il n'y a pas d'enjeu. On peut le donner *a posteriori* en disant « voilà combien d'emplois ont été créés par la nécessité d'agir ». Par contre ce n'est pas un but la lutte contre le chômage pour nous. »[476]

De même, si les membres de la Fabrik n'excluent pas, du fait de leurs capacités, d'accompagner les « projets d'entreprises », ils ne les font « pas rentrer dans les bilans » et tendent, lorsque cette dimension est trop présente et prend le pas sur le caractère citoyen de l'initiative, à les rediriger vers d'autres structures intervenant sur la création d'entreprises avec lesquelles ils sont en lien (réseau Piments, dont Traverses fait partie avec l'association Projets 19 et la coopérative d'activité et d'emplois Coopaname).

Au-delà des similarités en termes de caractéristiques territoriales, de taille ou d'ancienneté des associations étudiées (les deux interviennent sur des territoires fortement urbanisés, à proximité de quartiers prioritaires de la politique de la ville sans pour autant s'y restreindre ;

[474] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[475] Notes d'observation du Conseil d'administration d'Anciela du 11/10/2017.

[476] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

elles ont été créées dans les années 2000 mais ont reconfiguré leur ambition associative autour de l'accompagnement de projets citoyens dans les années 2010 ; les équipes permanentes varient de deux à six salariés et mobilisent des volontaires en service civique…), c'est donc la prise en compte de la dimension économique associée à l'affirmation d'un projet politique et militant qui constituent un point commun majeur entre ces deux associations. Leur approche de l'accompagnement montre le souci de favoriser, par ce biais, l'émergence d'alternatives aux modèles économiques capitalistes ou strictement étatistes.

2. Le développement de stratégies interstitielles et autonomes

Derrière les termes de « discernement » ou de « réinstruction d'eux-mêmes » qu'elles emploient, les associations étudiées attribuent à l'accompagnement de projets un objectif de conscientisation permettant l'autonomie des individus – c'est-à-dire la capacité à décider eux-mêmes des règles qui les régissent. Cette finalité s'articule avec un renouvellement de la critique artiste du modèle social et économique actuel qui met l'accent sur les formes d'oppression, d'assujettissement et de perte de sens qui découlent de la marchandisation généralisée, et auxquelles s'oppose une exigence de libération et d'authenticité. L'accompagnement a alors pour fonction de faire connaître aux porteurs de projets les multiples possibilités qui s'offrent à eux dans le déploiement de leur initiative, en intégrant des options alternatives aux méthodes managériales ou aux cadres institutionnels dominants. Ce faisant, il encourage le développement d'une économie plurielle et la mise en œuvre de stratégies interstitielles de transformation sociale qui viennent renouveler les pratiques militantes. À ce titre, l'accompagnement proposé par Anciela et par la Fabrik coopérative peut être rapproché du modèle « radical » d'*empowerment* de Bacqué et Biewener auquel s'ajoute une inclinaison libertaire.

2.1. De la critique artiste à la révélation des potentiels

a. La critique d'un système superficiel et aliénant

La mise en place d'une démarche d'accompagnement de projets citoyens répond, dans le cas d'Anciela comme de la Fabrik coopérative, à la volonté d'apporter une réponse aux formes d'assujettissement, plus ou moins consenti, que génère le système économique et social dans lequel nous vivons. Les deux associations font, à cet égard, montre d'un discours très critique

à l'égard du monde associatif actuel et, en particulier, d'autres démarches d'accompagnement de projets qu'elles jugent trop institutionnalisées et/ou trop imprégnées des logiques marchandes et managériales, et donc sujettes à des formes de régulation et de normalisation des pratiques en ce sens. Ces considérations participent d'une critique plus large d'un modèle social et économique qui aliène les individus et génère inégalités et précarité. Ces accusations concernent aussi bien les acteurs privés que les institutions publiques.

Pour ne citer que quelques exemples, un accompagnateur de la Fabrik coopérative exprime le fait que, pour lui, « l'entrepreneuriat social, ça n'existe pas, il n'y a que l'entrepreneuriat ». Il critique un autre dispositif qui se présente comme un dispositif d'accompagnement de projets et qui se déroule sur une journée payante (30€ par jeune participant) et l'oppose à la Fabrik où « on est sur le temps long : c'est ça l'accompagnement. Or, dans le Médoc, les élus adorent [l'autre dispositif]. »[477] La fondatrice se montre, quant à elle, fortement irritée face au succès que rencontrent les gestionnaires d'espaces de coworking[478] – activité que la Fabrik a, entre autres, vocation à déployer – auprès des institutions publiques :

> « C'est comme tous les appels à projets, toutes les courbettes qu'a pu faire la Ville à tous les espaces de coworking qui ne sont que… C'est des commerçants. Ce sont des COM-MER-ÇANTS. »[479]

Elle manifeste aussi un certain scepticisme vis-à-vis des tenants de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale :

> « Je les ai vus se monter l'Avise, je sais ce que c'est… L'entrepreneuriat social, l'innovation sociale… Au service des grands territoires… Bref ! Tout ce que je n'aime pas parce que ça ne veut vraiment pas dire grand-chose. Et puis que surtout, je vois les entreprises Google et autres s'intéresser au social… C'est marketté, et c'est fait pour. Quand tu regardes la grammaire et le vocabulaire de l'Avise, tu sais à qui ils s'adressent et puis voilà. On leur demande de travailler avec ces personnes-là. C'est une caste, c'est casté. »[480]

Le fondateur d'Anciela estime quant à lui qu'il y a deux catégories d'acteurs : « Ceux dont on estime qu'ils sont cohérents avec nos valeurs et après il y a des différends techniques ou de méthodes » vers lesquels il est susceptible d'orienter des porteurs de projets mais auxquels il

[477] Notes d'observation d'une réunion collective du 08/12/2017.

[478] Activité consistant à partager des bureaux et des postes de travail entre différentes organisations.

[479] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

[480] *Ibid.*

dénie le qualificatif d'accompagnateur ; « ceux où, idéologiquement, on est en désaccord »[481]. Il range dans cette dernière catégorie les incubateurs de start-ups qui encouragent aux levées de fonds, collaborent avec « tous les grands patrons lyonnais qui mettent de l'argent et derrière achètent les entreprises qu'ils auront eux-mêmes soutenues », estimant que « c'est le capitalisme entrepreneurial dans toute sa splendeur en France ». L'accompagnement est présenté, lors des premiers rendez-vous avec les porteurs mais aussi sur les documents de présentation ou par les accompagnatrices en entretien, comme « subjectif. […] Le regard, les conseils, les apports, les critiques qu'on peut faire sont liées à nos expériences personnelles, nos expériences militantes et à notre projet associatif, notre vision du monde, qui est une vision engagée. »[482] Pour cette accompagnatrice, par ailleurs coordinatrice salariée, Anciela « a une critique aussi du monde économique par exemple »[483]. Lors d'une formation des accompagnateurs, l'idée que le statut de SA (société anonyme) n'est pas « Anciela-compatible », du fait de son actionnariat neutralisé, est évoquée à plusieurs reprises. Inversement, l'association, présentée par le fondateur et formateur comme « un ensemble de citoyens qui se réunit pour changer le monde et dont les actions mises en œuvre pour cela peuvent prendre la forme de services », est « l'identité, l'esprit qui caractérise Anciela »[484].

Les fondateurs de la Pépinière, d'une part, et de la Fabrik, d'autre part, rattachent alors leur démarche à des cultures politiques particulières dont ils se revendiquent. La fondatrice de la Fabrik, tout comme les accompagnatrices, font constamment référence à l'éducation populaire et à l'objectif de « se réveiller, se mettre en mouvement » que ses outils et méthodes doivent permettre d'atteindre. L'une d'elle explique qu'à travers l'accompagnement qu'elle propose aux porteurs de projets musicaux, elle souhaite qu'ils « prennent conscience de la société dans laquelle on est, du rôle de l'artiste »[485]. Sur les réseaux sociaux, la Fabrik coopérative relaie les campagnes de dénonciation de la gentrification des quartiers de Belleville et Ménilmontant avec des mots d'ordre sans équivoque : « Le quartier aux habitant·e·s, pas aux spéculateurs » ; « ZAD de Belleville » ; « Grève des locataires » ; « Réfugiés bienvenue et fachos hors de nos quartiers ».

[481] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

[482] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[483] *Ibid.*

[484] Notes d'observation de la formation initiale des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 31/08/2018.

[485] Entretien du 13/12/2017 avec la coordinatrice de L'assospikante.

Lors de la formation des accompagnateurs, le formateur / fondateur d'Anciela commence par un « point sur les valeurs » qui constituent l'« horizon », le « projet politique qu'il faut nécessairement partager pour être à Anciela »[486]. Il revient alors sur sa conception de l'écologie et de la solidarité comme respect de la « vie » (« une société où l'homme est réconcilié avec lui-même, où on ne détruit pas ce qui vit »). Il évoque également la liberté en se référant à Marx et en l'opposant à l'aliénation et la soumission volontaire que génère le capitalisme et qui entrave la liberté créatrice des individus. En entretien, il mentionne la pensée marxiste et anarchiste libertaire ainsi que la pensée humaniste chrétienne qu'il définit comme « fondatrices de l'esprit d'Anciela »[487].

Les critiques exprimées ici rejoignent donc les critiques sociales mais surtout artistes d'un système fortement marqué par les principes et représentations capitalistes (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 84-86, p. 501-502). Elles intègrent l'indignation provoquée par un modèle générateur d'inégalités mais elles insistent avant tout sur son caractère superficiel et oppressif, s'opposant à la créativité, la liberté et l'autonomie des personnes et source de désenchantement et d'inauthenticité quant au mode de vie qu'il engendre. À l'instar de la Fabrik, ce sont ces positionnements idéologiques et axiologiques qui conduisent le fondateur et les coordinatrices de la Pépinière à se distinguer des autres démarches d'accompagnement de projets. Interrogé sur les relations et interactions d'Anciela avec les incubateurs et autres couveuses du territoire lyonnais, le fondateur répond par exemple :

> « Tu me dis incubateur après ce que je viens de te dire… Tu vois ce que je veux dire… On ne parle pas de la même chose. Je ne suis pas en train de savoir qui a une part de marché des porteurs. Moi la seule chose qui compte, c'est que les gens se réveillent, se révèlent. »[488]

b. Le refus de la compétition et de la performance

Ces associations se distinguent également par des pratiques qui affichent un refus d'instaurer toute forme de sélection ou de considérer la conception et l'aboutissement d'un projet comme un objectif en soi. Ce sont là deux principes fondamentaux d'une approche néolibérale de l'accompagnement de projets qui sont mis à mal : celui de la mise en concurrence généralisée et celui de la quête de la performance comme principes nécessaires à un développement efficace.

[486] Notes d'observation de la formation initiale des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 31/08/2018.

[487] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

[488] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

Les portes de la Fabrik sont par exemple ouvertes aux gens du quartier « même s'ils n'ont pas de projets », et ce, bien que la reconnaissance de la logique de projet comme outil d'émancipation soit au cœur du projet associatif. Des activités ponctuelles ont été mises en place afin d'être en capacité de les accueillir : ciné-club, karaoké polyglotte… avec l'aide notamment de volontaires en service civique[489]. L'objectif ici est de ne pas exclure des personnes qui, pour des raisons diverses, notamment liées à leur condition sociale ou économique, ne sont pas en capacité de penser de projet comme l'explique la fondatrice du lieu :

> « Il y a beaucoup de jeunes qui ne parlent pas, avec qui on ne parle pas de projet. Ils ne parlent pas de projet, ils sont juste bloqués. Quand tu n'es pas bien, que tu es en dépression, tu ne dis pas : « Bonjour, je voudrais aller mieux. » Tu dis juste : « Je ne suis pas bien. » Tout le travail, la pratique qu'on met en place ici, c'est de détecter, de savoir détecter… C'est ça l'aide à l'émergence de projet, ça n'est que ça… »[490]

S'il est, par définition, difficile d'intégrer la Pépinière sans avoir de projet, la concrétisation de celui-ci n'est pas un objectif. Le fondateur explique même que le but de la Pépinière est de « permettre au porteur de devenir lui-même à travers son initiative, et pas de réaliser son initiative : peut-être que devenir lui-même passe par le fait d'arrêter son initiative »[491]. En formation initiale d'accompagnateurs, il critique les coachs, qui se revendiquent de l'accompagnement, en ce qu'ils visent l'atteinte d'un objectif productif mais n'aident pas à discerner si cet objectif est pertinent ou non. Il ajoute à cet égard : « On pourrait entrainer nos porteurs à réussir mais à réussir quoi en fait ? »[492] Les accompagnateurs interrogés témoignent à cet égard de nombreux exemples d'initiatives accompagnées qui n'ont, finalement, pas vu le jour ou dont ils doutent de la capacité du porteur à la concrétiser à terme. Ils tiennent toutefois leur rôle et l'accompagnent dans sa réflexion et ce « chemin » qui n'aboutira peut-être pas à une action tangible.

La mise en compétition que pratique la grande majorité des incubateurs d'entreprises sociales est également fondamentalement rejetée. L'« universalité » est affichée, chez Anciela, comme le premier des « trois grands principes d'accompagnement ». Il recouvre le fait de ne pratiquer « aucune sélection » et d'accompagner « toutes les initiatives qui participent de la

[489] Entretien du 12/10/2017 avec la coordinatrice de L'assospikante.

[490] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

[491] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

[492] Notes d'observation de la formation initiale des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 31/08/2018.

construction d'une société écologique et solidaire, sans distinction »[493]. Le caractère inconditionnel de l'accueil est au fondement du projet associatif de la Fabrik : « accompagner, c'est être là » comme l'explique la fondatrice du lieu[494]. Cela suppose que l'équipe présente soit disponible pour recevoir les jeunes ou les habitants du quartier sur simple visite ou demande.

Si, dans le cadre de la Fabrik à projets, un appel à candidatures a été lancé à destination de porteurs de projets souhaitant être accompagnés, c'est avant tout, pour la fondatrice, afin de « repérer des gens » et « faire venir des jeunes d'ailleurs », hors du 19ème arrondissement de Paris[495]. Une des accompagnatrices indique qu'ils rencontrent tous les projets, qu'il n'y a « pas de filtre ». Le formulaire de candidature est, en conséquence, d'une simplicité déconcertante (cf. Annexe 10) et cet appel à projets n'est en aucun cas le seul moyen d'accéder à l'accompagnement. Une accompagnatrice indique en effet que « l'appel à candidatures n'est qu'une entrée mais ce n'est pas la seule. Ça peut paraitre rigide comme ça, mais ce n'est pas du tout la seule entrée, et ce n'est pas ce que je préfère, cette entrée-là. »[496] Cet appel à projets est donc, dans les faits, un simulacre de sélection permettant avant tout d'accroître la visibilité de la démarche.

Ce principe de non-sélection se retrouve dans l'attention portée à l'accueil au sein des deux démarches. Interrogée sur « ce qu'il se passe quand quelqu'un pousse la porte de la Fabrik », la fondatrice répond d'emblée :

> « Quand quelqu'un pousse la porte, il est accueilli et bien accueilli, voilà. Ça, c'est un des fondements, c'est de bien accueillir quel que soit l'individu, son trajet… on se fiche de savoir d'où il vient – on s'intéresse au récit, ce n'est pas ce que je veux dire – mais il n'y a pas de conditions pour venir ici, pour être accueilli, pour s'installer. […] On a décidé tous ensemble d'apporter du soin à l'accueil, et… Accueillir, c'est quoi ? On s'est tous posé la question… On a parlé de comment on accueillait nos amis, quand on est chez nous et qu'on fait un repas par exemple. Comment on les accueille ? Qu'est-ce qu'il est important d'avoir chez toi quand tu dis aux copains : « Ok vous pouvez passer bien sûr » ? »[497]

---

[493] « Découvrir la Pépinière d'initiatives citoyennes », Anciela, site Internet, URL : https://www.anciela.info/pepiniere/ [consulté le 19/05/2019]. Ce principe a par ailleurs été répété de très nombreuses fois lors des divers entretiens menés avec des membres de l'équipe de la Pépinière.

[494] Notes d'observation de la réunion d'évaluation de la Fabrik organisée par la DDCS le 24/02/2017.

[495] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

[496] Entretien du 12/10/2017 avec la coordinatrice de L'assospikante.

[497] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

Le fondateur d'Anciela explique, quant à lui, que « la valeur philosophique d'un accompagnement […], c'est : « Je t'accueille, à partir du moment où tu dis : « J'ai le désir de… » Et je t'accueille pour toi, pour que ce tu es, mais aussi pour moi et pour ce que je suis. »[498] La coordinatrice / accompagnatrice explique que « par principe, on rencontre tout le monde car on veut que tout le monde se sente accueilli et entendu par rapport au développement d'initiatives »[499]. De cela découlent des formes de bienveillance et une absence de jugement qui transparaissent par exemple dans la désinvolture avec laquelle la fondatrice de la Fabrik évoque le cas d'un jeune « fiché S » qui a fréquenté la Fabrik quelques temps[500].

Enfin, le refus de la compétition et de la concurrence apparaît dans les valeurs et principes de fonctionnement qu'elles tentent d'inculquer aux porteurs de projets accompagnés. Les membres de la Fabrik les encouragent par exemple à mener des initiatives collaboratives. C'est l'objectif affiché de leur participation au festival Prenez Place qui constitue une sorte de contrepartie au bénéfice d'un accompagnement gratuit. Cette participation reste facultative car le format du festival n'est « pas adapté à tout le monde » mais une accompagnatrice explique bien que l'idée de ce festival, « c'est l'émergence de projets inter-projets »[501].

Le fondateur d'Anciela insiste également sur l'importance d'encourager à la coopération et de minimiser les dynamiques de concurrence. Il explique aux accompagnateurs, en formation sur le modèle économique, que l'esprit de l'accompagnement consiste à encourager les porteurs de projets à « s'inscrire en coopération/dialogue ou indifférence bienveillante – et non en concurrence – avec les autres acteurs associatifs ». Il rappelle que l'injonction à l'innovation nécessite de « savoir manier la notion de différenciation qui contient en elle l'idée d'innovation » car cela est demandé dans les dossiers de financement, mais elle n'est « pas à opérer au quotidien » car elle est potentiellement préjudiciable dans les relations avec les autres. Il faut, à l'inverse, « conscientiser comme la valeur ajoutée d'une structure va être bénéfique aux autres », les amener à « croire en eux, plus que dans leur concept » et leur « montrer la force de la coopération »[502]. Il rappelle cela en entretien en nous expliquant que la Pépinière, c'est pousser à la collaboration les « virils » – ceux pour qui « de toute façon, les autres, c'est

[498] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

[499] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[500] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

[501] Entretien du 12/10/2017 avec la coordinatrice de L'assospikante.

[502] Notes d'observation de la formation « Modèle économique » des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 10/11/2017.

de la merde » – et encourager les « non-virils » – ceux qui pensent que « ce n'est pas innovant ce que je fais, je ne peux pas, j'arrête » – à croire en eux[503]. « Penser qu'on a besoin d'écraser les autres pour réussir » est alors présenté comme une « perversion »[504].

c. Une visée libertaire

C'est alors un objectif de réalisation de soi et d'autonomie qui transparait dans les discours des initiateurs de ces démarches d'accompagnement de projets. Interrogé sur les objectifs de la Pépinière, le fondateur d'Anciela insiste sur l'objectif de « créer une société d'hommes vivants », sur lequel il revient également en formation d'accompagnateurs. Il la définit comme « un endroit où les hommes sont réellement différents, ils n'obéissent pas à des lois ou des règles parce qu'il faut obéir à des lois ou des règles »[505]. La coordinatrice / accompagnatrice qui a refondé l'association avec lui exprime également fortement cette idée d'« aide[r] la personne à se reconnecter à sa recherche de sens profond ». Une dimension fondamentale de la société écologique et solidaire qu'ils entendent construire est en effet

> « une société où chacun est épanoui en fonction de qui il est et ce qu'il a envie de mener. La vraie liberté, c'est ça : être connecté et donner corps à ses désirs profonds. […] Une société écologique et solidaire sous un format stalinien où il y a un cadre qui s'applique à tout le monde, etc. on n'est pas du tout là-dedans. […] C'est à chacun de trouver sa forme d'épanouissement en fonction de qui il est. Et notre rôle, c'est de connecter les personnes à qui elles sont. »[506]

On retrouve cette même idée dans l'objectif de la Fabrik de « donner corps à ses aspirations », « mettre en œuvre [s]es ambitions » et dans le travail de « réinstruction d'eux-mêmes » qu'une démarche d'accompagnement inspirée de l'éducation populaire a vocation à amener.

Cette réalisation de soi suppose alors de créer les conditions d'un éveil des consciences qui passe par un rôle fondamental de questionnement et d'aide à la prise de recul, à la remise en question des porteurs. L'accompagnement consiste en effet en une sorte de maïeutique comme le décrivent l'accompagnatrice d'Anciela (« On dit vraiment : « pourquoi ? Pourquoi tu veux

---

[503] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

[504] Notes d'observation de la formation « Modèle économique » des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 02/09/2018.

[505] *Ibid.*

[506] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

faire ce projet-là ? » »[507]) ou la fondatrice de la Fabrik qui estime que son apport principal c'est « de la compétence à savoir déplier » en référence aux questions et reformulations qu'elle peut faire pour aider la personne à avancer[508].

L'accompagnement doit alors permettre une prise de distance vis-à-vis des injonctions et des normes imposées par des autorités extérieures, d'autant plus lorsqu'elles ne sont pas partagées ou que l'on n'en comprend pas le sens ou le fondement. Pour reprendre des concepts castoriadiens, il s'agit de passer d'une situation d'*hétéronomie* – où un individu reçoit sa loi d'un autre, d'une altérité – à une situation d'*autonomie* – où l'individu est capable de se donner sa propre loi (Cervera-Marzal, Fabri, 2015, p. 18-19 [Castoriadis, 1975]).

Cette prise de distance vaut pour leurs propres préceptes et préconisations. La Fabrik, comme la Pépinière, ont davantage vocation à créer les conditions de la construction d'un esprit critique que de la transmission d'une catéchèse. Les opinions divergentes ne sont pas rejetées d'emblée ni radicalement exclues : elles sont questionnées, travaillées, débattues… Les responsables de la démarche d'accompagnement peuvent mettre en place des activités (ateliers, formations…) *ad hoc* permettant d'aborder les sujets en question sous l'angle du débat mais avec un regard critique, à l'image de ce qu'explique la fondatrice de la Fabrik :

> « Ça arrive qu'il y ait un jeune qui parte en live : ouais les filles c'est… Ouais le sexe c'est… Ouais Le Pen… Et ouais peu importe. Ça arrive. Mais il y a suffisamment de ressources disponibles ici pour qu'il ne se passe pas rien. Alors la personne n'est pas attaquée, la personne est généralement suffisamment entourée pour que… Et puis on en parle, nous, en réunion. Et puis on va mettre en place, comme par hasard, un ciné-débat à peu près sur telle question, et puis voilà. Voilà comment on fait. »

Lors des rendez-vous individuels, l'approche recommandée par Anciela n'est pas de « convertir c'est-à-dire remplacer le cœur et le for intérieur, par la tête. […] On ne doit pas convaincre, c'est-à-dire vaincre la volonté, mais inspirer. »[509] Le fondateur décrit par exemple sa pratique ainsi :

> « Des fois, moi je dis : « Voilà il y a cette solution-là qui est celle que personnellement j'aurais privilégiée pour ces raisons ; et il y a celle-là qui ne me semble pas compatible avec mes valeurs mais en même temps, il y a ça qu'elle apporte… J'essaie de le rendre le plus

[507] *Ibid.*

[508] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

[509] Notes d'observation de la formation « Modèle économique » des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 02/09/2018.

> honnête possible à son regard. Je n'essaie pas de dire : « Ça c'est bien, ça ce n'est pas bien. » Mais : « Pour des raisons techniques, il y a ça où je suis d'accord, ça où je ne suis pas d'accord. » Toujours un principe de subjectivité, c'est des valeurs politiques, tu essaies de transmettre. »[510]

L'objectif est donc ici de créer les conditions pour que les individus se construisent leur propre opinion, leur propre regard sur le monde, au contact des valeurs et des représentations qui sont celles de l'association qui l'accompagne, mais sans que celles-ci ne déploient d'outils coercitifs et en éloignant le plus possible toute entreprise de manipulation. Complétant son propos, le fondateur d'Anciela explique en effet :

> « Tu as aussi le « Je te pose une question. La question A entraine la réponse B. La question B entraine la réponse C. La question C entraine la réponse D. Mécaniquement. » Et tu arrives à penser ce que je pense. J'ai réussi à te désapproprier ton propre processus de création. […] C'est de la manipulation, ça, c'est très puissant. Ça c'est hyper dangereux. En tant qu'accompagnateur c'est le pire qu'on puisse faire. […] Ce n'est pas un enfant qu'on éduque. On est entre adultes et d'adulte à adulte, on se respecte et on ne pense pas à faire des raisonnements implicites qui reviennent à manipuler. »[511]

Mais la prise de distance recherchée s'opère aussi vis-à-vis des institutions publiques et des grands groupes industriels, *a fortiori* capitalistes, qui, par leur choix de production et leurs modalités de communication, sont susceptibles d'influer voire de déterminer nos choix de vie et de consommation. À travers l'accompagnement qu'elles proposent, Anciela et la Fabrik ont vocation à aider les individus à se réapproprier, reprendre le contrôle sur certains pans de leur vie. Des parties entières du guide *Agir à Lyon*, auto-édité par Anciela, reprennent explicitement ce vocable et mettent en avant l'idée de « reprendre le contrôle sur son épargne », « reprendre le contrôle sur l'économie »…

Ces associations s'inscrivent donc dans une remise en cause systémique : elles interrogent la structure même de notre modèle social et économique. L'accompagnement apparaît ici comme une solution pour ébranler fondamentalement ce système en donnant aux individus le pouvoir de s'en extraire et décider de leurs propres règles de fonctionnement. À ce titre cette forme d'*empowerment* peut être rapprochée du modèle « radical » mis en exergue par Marie-Hélène et Carole Biewener à ceci près que les arguments de la critique relèvent davantage d'une critique artiste qui met l'accent sur l'aliénation (là où M.-H. Bacqué et C. Biewener identifient

[510] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

[511] *Ibid.*

davantage les traits d'une critique sociale s'indignant devant les inégalités et la précarité) et que l'accompagnement vise une émancipation individuelle davantage que des formes d'action collective. Ce sont ces deux caractéristiques qui nous amènent à associer le qualificatif de « libertaire » à celui de radical, en ce que les idées promues par ces associations rejettent toute forme d'autorité instituée. Nous parlerons donc par la suite d'une approche radicale-libertaire de l'accompagnement d'initiatives citoyennes.

Pour révéler ces potentiels et permettre à chacun de faire des choix qui lui sont propres, l'accompagnement se concentre alors en priorité sur les ressources cognitives. Il met les outils, techniques et méthodes au second plan et les appréhende dans leur diversité.

2.2. La mise à l'écart de la rationalité instrumentale

a. Un accompagnement avant tout cognitif

À l'inverse d'incubateurs d'entreprises sociales qui valorisent l'outillage des porteurs de projets, les associations étudiées dans ce chapitre se distinguent par l'accent qu'elles mettent sur la dimension cognitive de l'accompagnement. La valeur de l'accompagnateur se mesure essentiellement à sa capacité à interroger le porteur sur ses valeurs, l'aider à prendre du recul et à questionner à son tour son projet et le pourquoi de son action. En ce sens, elles tendent à substituer une rationalité axiologique à la rationalité instrumentale dominante. L'accompagnement a par ailleurs pour but d'assurer ou réassurer le porteur dans ses capacités et sa légitimité à mener à bien son initiative quelle que soit sa condition.

L'accompagnement n'a en effet pas pour première vocation d'identifier les techniques et outils qui permettront au porteur de développer son projet le plus rapidement et le plus efficacement possible. Il ne porte pas tant sur le développement du projet que sur le développement de la personne en mettant l'accent sur les valeurs, les motivations, le rôle que la personne a envie d'avoir, les changements qu'elle cherche à produire et l'état d'esprit dans lequel elle est et se doit d'être pour cela. La coordinatrice / accompagnatrice d'Anciela explique par exemple :

> « On dit vraiment : « pourquoi ? Pourquoi tu veux faire ce projet-là ? » […] On passe beaucoup de temps sur cette dimension, à vraiment revenir sur le projet : mais attends est-ce que tu es sûr par rapport à ça ? Est-ce que c'est vraiment ce que tu veux ? Est-ce que tu

te vois dans ce projet ? Pour vraiment définir quelque chose qui leur permet d'incarner vraiment leur projet. »[512]

Un autre accompagnateur d'Anciela se définit comme une sorte de « partenaire réflexif » et explique :

> « Mon rôle d'accompagnateur, je le vois vraiment comme essayer de poser des questions, essayer d'identifier quelles sont les questions que la personne se pose, pour l'aider, pas à trouver des réponses, mais à bien formaliser la question qui va lui permettre d'avancer dans sa construction de projet, de parcours. »[513]

Il illustre son propos par l'exemple d'un accompagnement où le porteur était « déstabilisé, parce qu'on était dans un questionnement de son projet par rapport à qui il était, par rapport aux valeurs qu'il mettait derrière tout ça » alors que ce n'était pas ce à quoi il s'attendait : « il disait : « Je m'attendais à avancer concrètement sur des choses. » »[514] Il fait ainsi écho aux propos de la coordinatrice de la Pépinière qui estime que « beaucoup de porteurs s'attendent à venir pour des questions pratico-pratiques et sont surpris, dans le bon sens du terme, qu'on aborde des questions de quel sens ça a pour moi, pourquoi je le fais et qu'on discute de tout ça. »[515]

De manière générale, les accompagnateurs interrogés évoquent des questions portant sur le parcours de la personne, le pourquoi de son initiative. Parmi les apports évoqués, l'« écoute », la « réflexion avec mise à distance », la « capacité à discerner », « creuser la notion de sens, de valeur… et mettre ça en lien avec l'identité même du porteur ou des porteurs de projets »… sont cités en premier lieu et sous diverses formulations. En formation initiale d'accompagnateurs, le fondateur / formateur affiche un spectre classant les apports du « moins nous et moins profond » au « plus nous et plus profond ». Dans les premiers, on retrouve les « outils / méthodes / connaissances » et dans les seconds, la « spiritualité » et les « intentions »[516].

Pour la fondatrice de la Fabrik, l'accompagnement, « c'est comme aller voir un psy ». « Avoir confiance dans son idée » est le premier apport qu'elle mentionne. À l'instar des accompagnateurs d'Anciela, elle explique qu'elle « ne demande jamais à la personne quels sont tes objectifs, quels sont tes moyens… Ce n'est pas dans [s]a manière de faire, c'est plutôt «

[512] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[513] Entretien du 26/10/2017 avec un accompagnateur de la Pépinière d'Anciela.

[514] *Ibid.*

[515] Entretien du 17/11/2017 avec la coordinatrice de la Pépinière d'Anciela.

[516] Notes d'observation de la formation initiale des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 31/08/2018.

Qu'est-ce qui vous amène ? » »[517] De même, une autre accompagnatrice décrit ainsi sa pratique :

> « Je pose beaucoup de questions indiscrètes, personnelles. Parfois je suis même un peu gênée… Tu viens d'où ? C'est quoi ton parcours ? Pourquoi tu fais ça ?... »[518]

Elle explique en outre son choix d'accompagner une personne qui a déjà toutes les ressources techniques et un « bon réseau alternatif » mais qui « a encore besoin d'aide, de motivation, de confiance en elle, […] qui se demande si elle est légitime »[519]. C'est ici une autre forme d'accompagnement cognitif qui se dessine et que l'on retrouve chez Anciela : l'accompagnement dans la construction d'un sentiment de capacité et de légitimité à être porteur de projet.

Les apports techniques et méthodologiques sont alors mis au second plan. Leur importance est explicitement minimisée. Après avoir évoqué l'objectif de « reconnecter [la personne] à sa recherche de sens profond », la coordinatrice / accompagnatrice d'Anciela ajoute : « C'est très bien les présentations sur le modèle économique mais, pour moi, c'est anecdotique par rapport à ça. »[520] Pour le fondateur d'Anciela, « on discerne d'abord à partir des valeurs ce que le porteur veut, comment il voit son initiative et la dimension technique (statut, fiscalité…) vient loin derrière »[521]. En formation initiale, face à une accompagnatrice qui craint de ne pas avoir une connaissance suffisante du tissu associatif local pour bien accompagner, il explique que les ressources techniques comme les contacts, « ce sont des bonbons. Ça fait plaisir, ça fait venir mais ce n'est pas l'essentiel. » [522] Ce qui compte alors est de comprendre ce qui se passe dans la tête d'un porteur et trouver l'attitude juste pour l'aider à avancer. Pour lui, « le seul ordre de l'accompagnateur c'est « ne te laisse pas faire » par une institution, par des méthodes… » Dans les faits, au sein d'Anciela comme à la Fabrik, peu d'outils sont mis à disposition des porteurs de projets. Si quelques fiches existent, chez Anciela, sur des sujets techniques, elles restent relativement peu mobilisées et ont mis plusieurs mois, voire années, à être finalisées. En outre, tous les sujets envisagés n'ont pas, à ce jour, été traités.

---

[517] Entretien du 29/01/2018 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

[518] Entretien du 13/12/2017 avec la coordinatrice de L'assospikante.

[519] *Ibid.*

[520] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[521] Notes d'observation de la formation initiale des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 31/08/2018.

[522] *Ibid.*

Cette absence de méthode-type et ce refus du fétichisme de la méthode se retrouve chez les accompagnateurs de la Fabrik. L'accompagnatrice qui a, par la suite, coordonné la Fabrik à projets explique par exemple que la démarche,

> « c'est de faire appel à une équipe pluridisciplinaire pour enrichir l'accompagnement, éviter qu'on révèle la même chose à chaque projet ou qu'on ait des espèces de méthodes, qu'on soit dans la méthodologie. Même s'il y a une partie de l'accompagnement qui est un petit peu sur de la méthodologie de projet, ce n'est pas ce qu'on fait en fait. On est plus sur l'éducation mutuelle. »[523]

b. Une approche plurielle et adaptative des outils

Les ressources techniques et méthodologiques ne sont pas pour autant radicalement écartées. Bien qu'elles ne soient pas prioritaires, elles participent bel et bien de l'accompagnement et ne manquent pas d'être citées par les accompagnateurs dans ses principaux apports. Interrogée sur leur place, la coordinatrice de la Pépinière estime, par exemple que

> « c'est moins fondamental mais c'est quand même présent dans l'accompagnement. La mise en lien avec des acteurs du territoire, on en fait beaucoup aussi. Des apports sur les statuts d'entreprises et comprendre quel statut, tout ça aussi on le fait. De mon point de vue c'est moins fondamental mais ça prend quand même une place dans l'accompagnement. […] On les aborde aussi, je mets moins l'accent dessus mais on les aborde aussi. »[524]

Ce qui apparaît alors est un souci de présenter ces outils et ces méthodes dans leur diversité et de ne les restreindre en aucun cas à ceux de la gestion marchande et managériale. Au contraire, les associations étudiées dans ce chapitre entreprennent de revaloriser les logiques de redistribution, de réciprocité et attachent une importance manifeste à l'adéquation entre les outils et les valeurs. Elles refusent ainsi la supposée neutralité axiologique des outils et reconnaissent, à l'inverse, leur capacité à configurer les relations de pouvoir et de domination entre les individus et des individus sur leur environnement. Leur objectif étant de transformer ces modes de relations pour aller vers une société plus respectueuse des êtres humains et – surtout dans le cas d'Anciela – de leur environnement, la prise de conscience, par les porteurs,

[523] Entretien du 12/10/2017 avec la coordinatrice de L'assospikante.

[524] Entretien du 17/11/2017 avec la coordinatrice de la Pépinière d'Anciela.

des effets et de la dimension profondément politique des outils pour lesquels ils optent, devient alors un aspect significatif de l'accompagnement.

En formation initiale des accompagnateurs, le formateur / fondateur d'Anciela exprime que dans beaucoup de cas, « naturellement », le porteur commence par l'outil, que ce n'est « pas souhaitable mais très fréquent ». L'enjeu est alors « d'y remettre son intention profonde et de discerner la cohérence de l'outil »[525]. L'objectif d'aider les porteurs à « s'approprier » les outils revient très régulièrement au cours des échanges. L'accompagnement doit permettre aux personnes d'en comprendre les avantages, les inconvénients, « les questions que ça pose »[526]. Il consiste à présenter au porteur de projet les différentes options qui existent en essayant « de le[s] rendre le plus honnête[s] possible à son égard »[527], c'est-à-dire sans adopter une posture normative consistant à dire ce qui est bien et ce qui ne l'est pas mais en présentant son opinion subjective, assumée comme telle, et les opinions contraires qui peuvent exister.

L'accompagnateur a également pour rôle d'aider à la prise de recul sur les conseils techniques et méthodologiques que les porteurs peuvent recevoir d'autres structures. En formation d'accompagnateurs, le formateur / fondateur d'Anciela évoque le rôle de « mise en garde » et de « vigilance » vis-à-vis des discours (positifs comme négatifs) des Chambres de commerce sur l'entrepreneuriat bien qu'ils s'en remettent à eux sur les aspects techniques des statuts juridiques par exemple. Il évoque alors le rôle de conseil, d'orientation, d'explication, d'information de la Pépinière dans le but affiché que les porteurs de projets « ne subissent pas leur choix de statut »[528]. Il manifeste le souci de s'approprier lui-même ces questions pour être en capacité de critiquer la formation que donne à ce sujet une intervenante de la Chambre de commerce invitée par l'association[529]. Celle-ci ne sera par ailleurs pas réinvitée aux sessions suivantes, le formateur / fondateur préférant aborder ces sujets par lui-même, selon une approche et avec des propos subjectifs.

Il manifeste, en outre, le souci de déconstruire un certain nombre de préjugés sur les ressources non issues de la vente de biens et services et insistent particulièrement sur celles-ci

[525] Notes d'observation de la formation initiale des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 31/08/2018.

[526] Entretien du 11/05/2017 avec un accompagnateur de la Pépinière d'Anciela.

[527] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

[528] Notes d'observation de la formation « Modèle économique » des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 02/09/2018.

[529] Notes d'observation de la formation « Modèle économique » des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 11/11/2017.

lors de la formation des accompagnateurs au modèle économique. Il conceptualise ainsi une typologie des adhésions ; il explicite l'esprit originel de la subvention et celui de la commande publique pour démontrer que, contrairement à ce qui est couramment mis en avant dans les discours des responsables associatifs, le second assure théoriquement moins d'indépendance que le premier ; il justifie le recours à la subvention dans certains cas et ne l'oppose pas aux logiques marchandes qu'il présente comme complémentaires ; il explique la différence entre l'aide financière accordée par une institution publique – subvention – et celle accordée par une entreprise, qui, contrairement aux termes en usage, ne correspond pas à une subvention – qui ne peut être que publique – mais à un don… Lors d'échanges informels, la coordinatrice / accompagnatrice nous explique qu'ils conseillent souvent aux porteurs de projets qui souhaitent opter pour un statut commercial d'autoentrepreneur de s'orienter plutôt vers les coopératives d'activités et d'emploi, moins connues et moins valorisées, mais bien plus protectrices en ce qu'elles permettent de développer une activité indépendante tout en ayant un statut salarié, en CDI, des revenus fixes et en étant déchargés de l'activité gestionnaire (facturation, déclarations sociales et fiscales…) qui n'est pas au cœur de la capacité créative de la personne.

Les accompagnatrices de la Fabrik se montrent également soucieuses de redonner sens et valeur aux ressources issues de la redistribution que sont, par exemple, les subventions. Bien qu'elles reconnaissent la difficulté d'en obtenir, elles continuent d'accompagner les porteurs de projets en ce sens, leur exposent leurs griefs vis-à-vis des principes limitatifs qui les régissent actuellement (financement par projet, injonction à l'innovation…)[530] et leur apprennent à décrypter et jouer le jeu des institutions tout en restant conscients de leur intention initiale. La fondatrice évoque par exemple une formation et les conseils qu'ils donnent aux porteurs de projets pour remplir les dossiers de demande de subvention et autres Cerfa[531] en ces termes :

> « Il y a une des formations […] qu'on va faire, avec le CAC et tout : « le dossier de subvention, un instrument de dialogue entre institutions publiques et porteurs de projets associatifs ? À quelles conditions le dossier de subvention permet-il un travail pertinent entre financeurs et financés ? Est-ce que c'est un objet de négociation ? » On va, en matinée, déconstruire les appels à projets d'aujourd'hui, et les dispositifs Fic et tout ce que tu voudras. On déconstruit, mais l'après-midi, les gens restent et on reconstruit autre chose : qu'est ce qui permet de parler de ton projet, d'avoir du financement, sans rentrer dans la case du

[530] Notes d'observation d'une réunion d'information collective à destination des porteurs de projets organisée par la Fabrik coopérative le 20/12/2017.

[531] Terme donné aux formulaires administratifs élaborés par l'État pour ses différentes procédures dont les demandes de subvention.

machin, parce que si tu rentres dans la case du machin, c'est fini, tu fais plus ce pour quoi… »[532]

La Fabrik a, parallèlement, organisé un atelier-débat sur la financiarisation des associations en invitant des intervenants avec un point de vue très critique sur cette question.

Il ne s'agit toutefois pas ici de promouvoir les subventions ou les adhésions comme une alternative radicale ni un mode de financement souhaitable et pertinent pour les activités solidaires et écologiques quelles qu'elles soient, mais de signaler que d'autres possibilités que la marchandisation et la financiarisation existent. La possibilité de générer des revenus à partir de la vente de biens et services restent parfaitement envisagée. Elle constitue l'une des « briques » présentées par le fondateur d'Anciela en formation d'accompagnateurs sur le modèle économique. La Fabrik organise, quant à elle, des ateliers « spectacle vivant », à destination des nombreux porteurs de projets artistiques qu'elle accompagne, et qui aborde la question des droits d'auteur, des stratégies de diffusion et conditions de commercialisation des spectacles… Les deux associations restent susceptibles d'orienter les porteurs de projets vers des structures qui les accompagneront dans le développement d'activités commerciales si cela leur semble pertinent au regard du projet présenté. Ces sources de financement sont d'autant plus importantes qu'elles permettent aux porteurs de projets de diversifier leurs ressources pour éviter toute forme de régulation tutélaire qui, à Anciela comme à la Fabrik, du fait de la visée libertaire évoquée précédemment, représente l'anti-modèle par excellence.

c. Des ressources réticulaires plurielles

La pluralité des modes de développement d'un projet se retrouve également dans les ressources réticulaires, c'est-à-dire les contacts, les partenaires avec lesquels les associations mettent en lien les porteurs de projets, le réseau qu'elles entreprennent de construire autour d'eux pour les aider à avancer. À l'instar des incubateurs d'entreprises sociales étudiées dans le chapitre 5, la fonction connexionniste de l'accompagnement proposé par Anciela et par la Fabrik reste mise en exergue par les accompagnateurs qui évoquent les nombreuses « mises en relation » qu'ils effectuent au cours des accompagnements et valorisent « tous les apports qui peuvent être faits en termes de partenariat et de connaissance du tissu associatif, du territoire,

[532] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

des partenaires potentiels… »[533] Certains doutent même de leur capacité à accompagner du fait de leurs faibles connaissances en la matière[534].

La particularité qui ressort des deux associations étudiées ici, en matière de « mise en réseau », est l'appui significatif sur des « liens faibles », c'est-à-dire, pour reprendre et étendre la conceptualisation de Mark Granovetter (1973, 2006), des relations sociales marquées par des liens interpersonnels, des affects, des expériences partagées. Il ne s'agit pas toutefois, contrairement à la stricte définition de M. Granovetter, de se restreindre aux sphères amicales ou familiales : ce sont avant tout des contacts professionnels qui sont donnés aux porteurs de projets. Mais il s'agit des contacts de personnes avec lesquelles les accompagnateurs entretiennent une bonne relation, qu'ils connaissent généralement plus que ce que ne permettent des échanges strictement professionnels. C'est ce qui leur permet de donner aux porteurs des informations précises sur la ou les personnes qu'ils vont rencontrer, la manière de s'adresser à elles, ce qu'ils peuvent en attendre…

Ainsi, la description des pratiques de « mise en réseau » effectuée par deux accompagnateurs de la Pépinière d'initiatives citoyennes d'Anciela illustre cette attention portée à la connaissance personnelle et subjective des acteurs :

> « Il ne suffit pas de dire « il y a telle personne qui est à tel endroit ». On dit aussi « ben tel élu tu vas voir il est comme ça mais t'en fais pas, c'est sa manière d'être, mais en fait il est intéressé ». C'est ça qu'on va chercher, c'est cette connaissance fine. Et ça, ça ne se transmet pas comme ça, c'est parce que tu le connais. Et tu ne formalises pas ça sur une fiche, tu ne vas pas mettre sur une fiche « telle personne, elle est con. » C'est pour ça que dans le binôme, on essaie toujours de mettre un des deux qui a cette connaissance fine des acteurs du territoire sur l'enjeu de l'initiative de la personne qu'on voit. D'où l'idée d'avoir des profils dans les accompagnateurs : des gens qui connaissent bien le milieu de l'action sociale parce qu'ils ont été éducateur spécialisé, des gens qui connaissent bien tel milieu… »[535]
>
> « C'est clairement quelles sont les structures mais aussi quelles sont les personnes au sein des structures, parce qu'au-delà de connaître tout le monde associatif, les partenaires institutionnels potentiels et tout ça, une des grosses plus-value de l'association et des personnes qui font partie de l'association, c'est de connaître, au-delà de la structure et de ce qu'elle représente et de ce qu'elle peut apporter, de connaître les acteurs au sein de la

[533] Entretien du 26/10/2017 avec un accompagnateur de la Pépinière d'Anciela.

[534] Notes d'observation de la formation initiale des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 31/08/2018.

[535] Entretien du 17/11/2017 avec la coordinatrice de la Pépinière d'Anciela.

structure, les personnes qui pourront être, en fonction de l'initiative, en fonction de la personne accompagnée, qui pourra être plus réceptive, peut-être plus dynamique. Au-delà de savoir vers quelle structure se tourner, c'est vers quelle personne au sein de la structure pour que les éventuels écueils qu'on peut trouver quand on se tourne vers un partenaire institutionnel de « ça prend du temps, et faut les accords de machin et de truc ». Ben voilà, il y a telle personne qui va pouvoir avoir des accès plus directs vers les décisionnaires, et donc va plutôt voir untel, sur cette question-là. Moi j'ai pu voir, j'ai fait plusieurs accompagnements avec [le fondateur], et au sein d'une même structure, il ne va pas envoyer vers la même personne, selon le type de projet, ou selon le type de besoin que va avoir la personne accompagnée. »[536]

Pour les accompagnatrices de la Fabrik, il s'agit d'apporter « du réseau, mais du réseau qui se concrétise dans le travail »[537] ou « pas formalisé : n'importe qui qui peut aider, qu'on connaît personnellement »[538] et non nécessairement, des professionnels de l'accompagnement ou des organisations structurées qui disposent de ressources identifiées. L'une d'elle cite l'exemple d'un projet qu'elle a aidé en les mettant en lien avec d'autres porteurs de projets musicaux qu'elle connaissait parce qu'elle évolue elle-même, en tant que musicienne, dans ce milieu[539]. Les ressources réticulaires – c'est-à-dire les informations qui permettent de former un réseau – sont alors « locales, singulières, circonstancielles, mobilisables de proche en proche, liées à un mode de connaissance relevant de *l'expérience personnelle* » conformément à ce qui fait le propre du monde connexionniste (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 170).

Du fait de l'importance accordée à ces « liens faibles », le parcours des accompagnateurs est essentiel en ce qu'il détermine le type de personnes avec lesquelles ils sont susceptibles de mettre en relation les porteurs. Si à l'instar des incubateurs d'entreprises sociales, les connaissances expérientielles sont valorisées, l'absence de compétences et de culture managériales est alors manifeste. Au sein d'Anciela comme de la Fabrik, les accompagnateurs témoignent de formations et d'expériences dans le secteur associatif, en lien avec l'environnement ou le travail social pour Anciela ; l'art, la culture ou l'urbanisme pour la Fabrik. Ceux qui travaillent dans des entreprises se sont dirigés vers des sociétés issues du secteur de l'ESS, qui témoignent d'activités à vocation écologique ou proposant des services

[536] Entretien du 26/10/2017 avec un accompagnateur de la Pépinière d'Anciela.

[537] Entretien du 04/01/2018 avec la coordinatrice des Robin des Villes IDF.

[538] Entretien du 13/12/2018 avec la coordinatrice de L'assospikante.

[539] *Ibid.*

aux associations (un magasin coopératif biologique, une entreprise gestionnaire d'espace de coworking associatif…)

Ils n'interviennent pas à titre d'experts. Contrairement aux incubateurs, ce terme n'est quasiment jamais mobilisé par les membres d'Anciela ou de la Fabrik qui mettent, à l'inverse, en avant le caractère humble de leur accompagnement. L'humilité est citée comme un principe fondamental de la Pépinière d'Anciela par son fondateur, aux côtés de la sincérité et la subjectivité. En entretien, une accompagnatrice évoque les « pistes » concrètes qu'ils donnent aux porteurs pour répondre, dépasser les limites qu'ils observent, transformer les freins en quelque chose de positif et vertueux comme un des principaux apports de l'accompagnement. Elle affirme toutefois à plusieurs reprises que cela se fait « en toute humilité »[540]. La majorité des accompagnateurs sont, d'une manière ou d'une autre, revenus sur leur manque d'expertise, de connaissances techniques ou de savoir-faire précis qui ont pu les mettre en difficulté face à certaines questions des porteurs accompagnés, estimant « ne connaî[tre] rien du tout sur les aspects techniques »[541] ou être « beaucoup moins calé que la plupart des accompagnateurs »[542]. Leur qualité d'accompagnateur ne se mesure pas tant à l'étendue de leurs connaissances qu'à leur capacité à aider le porteur à prendre du recul sur sa propre situation, se poser les bonnes questions pour envisager les multiples options possibles pour développer son projet.

Un nombre significatif de ces accompagnateurs témoigne en outre d'expériences au sein ou en relation avec les institutions publiques, ce qui tend à revaloriser le rôle de ces dernières en matière de soutien aux activités sociales et solidaires au détriment des organisations privées et de la philanthropie. Ils ont, par exemple, géré des associations pour lesquelles ils ont dû développer des partenariats voire demander des subventions aux collectivités locales. Ils ont travaillé, en tant que salarié ou vacataire, pour des institutions publiques diverses. La fondatrice de la Fabrik explique par exemple qu'

> « il y a une grande connaissance ici dans l'équipe de tous les dispositifs jeunes, insertion… […] Anne, elle est dans la musique mais elle connaît tous les dispositifs culturels, en France, même des trucs nationaux […] Il y a les Robins des villes, des appels à projets sur plutôt les quartiers, la politique de la ville, tiens y'a untel qui veut faire ci… Paula c'est tout ce qui est quartiers, « tiens il y a le conseil de quartier, on va faire ça… » »[543]

[540] Entretien du 07/03/2018 avec une accompagnatrice d'Anciela.

[541] *Ibid.*

[542] Entretien du 26/10/2017 avec un accompagnateur de la Pépinière d'Anciela.

[543] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

Au sein d'Anciela, certains accompagnateurs ont, entre autres qualités, été cooptés pour leurs fonctions actuelles au sein d'administrations utiles aux porteurs de projets, bien que cela puisse générer des formes de conflits d'intérêts qu'il s'agit de désamorcer en travaillant sur la distinction de posture adoptée selon qu'il s'agit de l'accompagnement bénévole ou de leur activité professionnelle. L'association est amenée à mettre en lien certains porteurs avec ses propres partenaires financiers, pour la grande majorité publics (Métropole de Lyon, Ville de Lyon, bailleurs sociaux…) et à les recommander, parfois, auprès d'élus avec lesquels ils entretiennent des relations informelles.

Enfin, à l'instar des incubateurs d'entreprises sociales, l'importance accordée à la fonction connexionniste amène ces associations à développer la dimension communautaire de la démarche d'accompagnement et à créer les conditions de rencontres et d'échanges entre les porteurs de projets. Ces espaces apparaissent comme des lieux de socialisation militante. Ils sont constitutifs d'une communauté de valeurs, où se diffusent et se renforcent les idées associationnistes, écologiques, solidaires et potentiellement libertaires des associations accompagnatrices, qui les créent. Ils génèrent des formes d'inspiration par l'exemple : en voyant d'autres porteurs de projets fonctionner de telle ou telle manière, un nouvel arrivant peut se dire que cela est possible, bien que les modalités de développement choisies s'éloignent de la conception classique d'un modèle économique ou d'une gestion d'équipe. Cette méthode de l'inspiration par l'exemple est revendiquée par les associations accompagnatrices qui mobilisent régulièrement des cas de porteurs de projets précédemment accompagnés ou leur propre fonctionnement pour convaincre le porteur de projet qu'une autre manière de faire est possible.

Tel qu'il est décrit ici, l'accompagnement prend donc en compte la dimension économique des projets et tente de les inscrire dans la recherche de modèles alternatifs à ceux générés par la dominance de la rationalité managériale.

2.3. De l'économie plurielle aux stratégies interstitielles

a. Des alternatives aux approches réductionnistes

Par la teneur qu'elles donnent à leur accompagnement, Anciela et la Fabrik coopérative défendent donc, pour reprendre les travaux de Jean-Louis Laville, une approche « plurielle » de l'économie (Laville, 2006, 2013). À l'instar des incubateurs d'entreprises sociales, elles n'écartent pas la dimension économique des projets accompagnés mais s'attachent à ne pas les

enfermer dans une conception managériale mettant « l'épreuve marchande » au centre des activités et promouvant des formes de rationalités instrumentales au nom de l'efficacité et de la performance que nécessiteraient l'urgence sociale et écologique. Pour Anciela, comme pour la Fabrik, cette urgence appelle au contraire à inventer d'autres manières de *faire*, produire, consommer, d'autres rapports aux autres et à notre environnement, qui sont difficilement compatibles avec les outils, les techniques mais aussi les valeurs et les représentations qui sont celles de l'économie marchande capitaliste. Elles ne réduisent pas la dynamique entrepreneuriale à la création d'entreprises capitalistes, ni n'autonomisent la sphère économique en la réduisant au marché (Laville, 2013, p. 276-278). Elles intègrent à l'inverse la pluralité des formes et principes économiques : elles revalorisent les logiques de redistribution, l'encadrement institutionnel des marchés, le droit de cité d'entreprises non capitalistes (associations, coopératives…) Elles révèlent, ce faisant, le réductionnisme qui caractérise l'approche classique de l'économie et dans laquelle se confondent des acteurs comme les incubateurs d'entreprises sociales.

Leur stratégie ne consiste alors pas à apporter par elles-mêmes des solutions « clefs-en-main » pour transformer le système social et économique actuel et les mentalités qui le font perdurer, mais à créer les conditions pour que les porteurs de projets échappent à la normalisation des pratiques de développement de projets que génèrent les approches technicistes et managériales et trouvent leur propre manière, singulière, de faire. Elles promeuvent ici le remplacement du management par des formes de « gestion sociale », c'est-à-dire :

> « une gestion qui subordonne la rationalité instrumentale à une autre logique […] rapportée aux demandes et nécessités du social. C'est une gestion propre à une sphère publique d'action qui n'est pas étatique. Elle se traduit par une recherche d'autonomisation vis-à-vis des pouvoirs publics qui est la condition d'un partenariat intégrant les apports de plusieurs parties prenantes des activités. La régulation conjointe émane d'un processus prenant en compte ces dernières dont la présence est confortée par l'hybridation des ressources. » (Laville, 2009, p. 156)

En revalorisant, à l'aune de la promotion d'une « économie plurielle » et d'une « gestion sociale », les logiques de redistribution et de réciprocité tout en reconnaissant l'établissement d'un modèle économique hybride comme une condition *sine qua non* du fonctionnement d'une activité, si militante soit-elle, la pratique de ces associations fait écho à l'appel d'E. O. Wright à développer les stratégies « interstitielles » de transformation sociale. Leur refus du réductionnisme économique permet en effet de mettre en lumière les modalités par lesquelles

peuvent s'exercer des formes de résistance à la marchandisation généralisée des activités sociales, solidaires ou écologiques. Le soutien à l'émergence de mouvements sociaux exerçant une pression sur les entreprises ou à la création d'entreprises « coopérativistes » marquée par le caractère social, collectif de la propriété, étendant les possibilités de contrôle à l'ensemble des parties prenantes, sont autant de moyens par lesquels ces associations permettent au « pouvoir social » de prendre la main sur le « pouvoir économique ».

Mais c'est aussi, voire avant tout, par le soutien à l'émergence de « façons alternatives d'organiser directement l'activité économique qui se distinguent de la production dans le cadre du marché capitaliste, de la production organisée par l'État ou de la production domestique » (Wright, 2017, « La boussole socialiste », para. 18) – par exemple l'implication directe d'associations bénévoles issues de la société civile dans l'organisation de l'activité économique – que ces associations en viennent à constituer une troisième voie intéressante entre lieux de quartier entravés par les régulations tutélaires et incubateurs d'entreprises sociales embrassant l'idéologie managériale. Elles cherchent, ce faisant, à développer une « économie sociale » où la production est organisée et contrôlée par les collectivités – au sens d'associations volontaires de personnes issues de la société civile – « afin de satisfaire directement des besoins humains, sans qu'elle soit soumise à la discipline de la maximisation du profit ou à celle de la rationalité technocratique de l'État » (*ibid.*).

Elles contribuent à construire ainsi ce qu'E. O. Wright nomme des « utopies réelles », associant des idéaux et objectifs utopiques à des formes de preuves par l'exemple fondées sur le constat pragmatique des potentialités réelles de l'humanité et le choix d'un cheminement progressif, « par étapes ». La construction d'utopies réelles passe alors par le développement d'« activités interstitielles » à l'heure où « le modèle réformiste et le modèle révolutionnaire – les deux principaux modèles d'une transformation sociale au XX^{è} siècle – semblent conjointement épuisés » (*ibid.*, « Préface », para. 3). Il s'agit d'imaginer un moyen alternatif de penser les processus de transformation sociale :

> « Au lieu de domestiquer le capitalisme en imposant une réforme par le haut ou de briser le capitalisme par le biais d'une rupture révolutionnaire, l'idée centrale consiste à éroder le capitalisme en construisant des alternatives émancipatrices dans les espaces et les fissures des économies capitalistes et en luttant pour défendre et étendre de tels espaces. […] L'une des voies permettant de défier le capitalisme consiste, dans la mesure du possible, à construire des relations et des organisations plus participatives, égalitaires et démocratiques au sein de ce système complexe, et de lutter politiquement pour étendre et défendre ces espaces en changeant les règles du jeu à l'intérieur de la société capitaliste. […] L'idée

> d'éroder le capitalisme suggère ainsi que ces alternatives ont le potentiel, à long terme, d'atteindre un niveau de développement à partir duquel le capitalisme est destitué de sa fonction dominante. » (*ibid.*, para. 4)

Pour ce faire, il s'agit de transformer le simple développement d'activités en véritable stratégie militante et c'est ce qu'entreprennent de faire les associations étudiées dans ce chapitre en inscrivant leurs pratiques d'accompagnement dans une critique plus globale du système et la présentant comme une réponse pour pallier ses insuffisances et construire des modèles alternatifs. Elles ne déploient pas, à proprement parler, une stratégie interstitielle de transformation sociale, dans la lecture qu'en donne E. O. Wright – quoique leur propre modèle économique et leurs propres modes de fonctionnement et de gouvernance permettraient, dans une certaine mesure, d'argumenter en ce sens – mais favorisent, facilitent et encouragent au développement de telles stratégies par les porteurs de projets citoyens en mettant à leur disposition des ressources qui rendent une pluralité d'options alternatives accessibles, possibles et souhaitables. Elles se distinguent ainsi des « stratégies de rupture » ou des « stratégies symbiotiques » vis-à-vis desquelles elles entretiennent une relation ambigüe, associant critique de l'inefficacité et/ou de la compromission et reconnaissance des bienfaits de la complémentarité.

b. Les stratégies de transformation sociale d'après Erik Olin Wright

Pour comprendre les apports académiques, mais aussi opérationnels et militants, d'une telle approche, un détour par la typologie dressée par E. O. Wright dans son ultime ouvrage *Utopies réelles*, apparaît nécessaire. Il y développe en effet une contribution significative à la pensée et à l'activisme émancipateurs en réactualisant un certain nombre de positionnements anarcho-libertaires par la mise en exergue d'une troisième voie en matière de changement social : les *stratégies interstitielles*, qui s'adjoignent aux *stratégies de rupture* et aux *stratégies symbiotiques*. Si les trois visent l'augmentation du « pouvoir d'agir social » – *social empowerment* dans le texte d'origine, soit un pouvoir collectif d'auto-organisation visant à mobiliser les individus dans des actions de coopération volontaire – et sa mainmise, plus ou moins progressive et plus ou moins significative, sur le pouvoir économique, elles prennent, pour ce faire, des chemins différents s'appuyant sur des traditions et pratiques politiques, qui peuvent être comprises comme contradictoires ou complémentaires. Ces trois conceptions correspondent en effet, dans leurs grandes lignes, aux traditions du socialisme révolutionnaire, de la social-démocratie et de l'anarchisme.

Les stratégies de rupture. « Les transformations par la rupture prédisent la création de nouvelles institutions visant à renforcer le pouvoir d'agir social par une rupture brutale dans les institutions et les structures sociales existantes. L'idée essentielle est qu'une confrontation et une lutte politique directes créeront une disjonction radicale par laquelle les institutions existantes se retrouveront détruites, permettant à de nouveaux dispositifs de se construire dans un laps de temps assez court. Détruire d'abord, construire ensuite. » (*ibid.*, « Les stratégies de transformation », para. 3) Ces stratégies s'incarnent dans un certain nombre de dynamiques contestataires : grèves, manifestations, émeutes… Elles trouvent une expression dans des formes d'action directe, potentiellement violentes mais aussi, avec le renouvellement qu'ont connu les modes d'action collective vers la fin du XXème siècle et l'influence des mouvements altermondialistes, symboliques et non-violentes (fauchage d'OGM, fauchage de chaises, désobéissance civile, démontage de panneaux publicitaires, inspection citoyenne de sites nucléaires…) Elles visent la discontinuité, le renversement des institutions politiques et économiques actuellement au pouvoir et leur remplacement par des institutions alternatives au sujet desquelles les propositions diffèrent selon les sensibilités et accointances politiques des mouvements militants mobilisés.

Les stratégies symbiotiques. « Elles impliquent des stratégies au moyen desquelles l'extension et l'approfondissement des formes institutionnelles visant à renforcer le pouvoir d'agir social contribuent à résoudre certains problèmes concrets auxquels les classes dominantes et les élites sont confrontées. » (*ibid.*, para. 5) Elles fonctionnent sur la base d'une coopération entre organisations militantes et autorités en place, dans une logique « gagnant-gagnant » : il s'agit de trouver des voies d'amélioration permettant de pallier les insuffisances du système sans dénier radicalement aux élites leurs privilèges, sans quoi elles déploieront des stratégies de nuisance susceptibles d'enterrer toute tentative de transformation. Les exemples décrits ici par E. O. Wright – issus en majeure partie de la société nord-américaine – relèvent de ce que la construction républicaine française a nommé le « dialogue social » : un ensemble de processus de négociations, de partage de l'information ou de consultation mis en place entre les pouvoirs publics, les employeurs et les salariés dans le cadre de leur représentation syndicale. Il vise plus globalement à favoriser la compréhension entre les différentes composantes de la société et l'intégration de leurs préoccupations, potentiellement et même souvent divergentes, dans la conception des politiques sociales et économiques. Bien qu'ils ne soient pas évoqués par E. O. Wright – ses sensibilités économiques tendant à l'éloigner de ces sujets d'étude –, les dispositifs de démocratie participative peuvent se rapprocher de ces stratégies symbiotiques en ce qu'elles créent des espaces de dialogue, consultation et

concertation entre décideurs élus et citoyens électeurs, voire entre citoyens aux intérêts divergents eux-mêmes, pour trouver des solutions relevant du compromis.

Les stratégies interstitielles. Apport majeur de cet ouvrage, « les transformations interstitielles cherchent à renforcer le pouvoir d'agir social dans les niches, les espaces et les marges de la société capitaliste, souvent là où l'autonomie sociale n'apparaît pas comme une menace immédiate pour les classes et les élites dominantes. […] L'hypothèse sous-jacente est que l'unité sociale en question peut être comprise comme un système dans lequel une structure de pouvoir dominante, ou une logique dominante qui organise le système, est présente, mais que le système n'est pas suffisamment cohérent et intégré pour que ces rapports de pouvoir dominants gouvernent toutes les activités qui sont susceptibles de s'y produire. Même les systèmes dits « totalitaires », dans lesquels le pouvoir central contrôle toutes les sphères de la vie sociale, sont traversés par des espaces relativement autonomes que les individus préfèrent investir au lieu de suivre les exigences dictées par la logique du système. » (*ibid.*, para. 6, « Qu'est-ce qu'une stratégie interstitielle ? », para. 1)

Ces stratégies sont, pour E. O. Wright, un angle mort de la critique radicale anticapitaliste alors même qu'elles « constituent le centre névralgique des approches anarchistes du changement social et jouent un rôle concret important dans les efforts de nombreux militants locaux » (*ibid.*, « Les stratégies de transformation », para. 6). Elles ne reviennent en effet

> « pas à renoncer à la lutte, mais à considérer ses objectifs et ses effets stratégiques d'une manière particulière : non pas comme une forte discontinuité qui affecterait les centres décisionnels du capitalisme, mais comme une mutation progressive des structures sous-jacentes d'un système social et de ses mécanismes de reproduction, mutation qui transforme progressivement le système dans son ensemble. » (*ibid.*, « Chapitre 10 », para. 1)

Elles rejoignent en cela les stratégies symbiotiques mais s'en distinguent dans le rapport d'autonomie qu'elles entreprennent de créer avec les pouvoirs publics et les formes de domination et de coercition exercées par l'État. En l'état actuel des forces militantes et face aux constats que l'histoire amène à poser sur les stratégies de rupture et les stratégies symbiotiques qui ne constituent plus des options envisageables[544], « la seule véritable alternative est une stratégie qui envisage la transformation comme un processus de métamorphose dans lequel de

[544] Boltanski et Chiapello, à l'instar d'autres penseurs de mouvements sociaux posent également ce constat d'un affaiblissement de la critique sociale du fait d'un sentiment partagé d'échec des stratégies révolutionnaires (Boltanski, Chiapello, 1999). Ce désenchantement est, d'après ces analyses, à l'origine des logiques de repli et d'un éloignement des formes traditionnelles d'organisation de la mobilisation sociale que Jacques Ion traduit en termes de « désaffiliation » (Ion, 2012).

petites transformations successives produisent, en s'additionnant, un changement qualitatif au sein même du système social » (*ibid.*).

Pour illustrer ces stratégies en faveur desquelles il plaide, E. O. Wright mobilise des exemples d'activités diverses : les coopératives de producteurs et de consommateurs, les refuges pour femmes battues, les communes autogérées, les services locaux issus de l'économie sociale, les fiducies foncières autogérées, les organisations transnationales issues du commerce équitable… Il met l'accent sur quatre expérimentations singulières que sont la communauté créée et organisée autour de Wikipédia sur la base de principes issues de la philosophie libriste[545], la mise en place d'un revenu universel, la coopérative de travailleurs de Mondragon au Pays basque et le budget participatif de Porto Allegre. Des illustrations historiques peuvent également être trouvées dans la multitude d'expérimentations d'autogestion (lieux, communautés…) qui, à travers le monde, ont ponctué l'histoire de l'activisme et des pratiques anticapitalistes en entreprenant de traduire concrètement des écrits et préceptes théoriques. Elles se rejouent aujourd'hui dans des lieux comme les ZAD où se croisent une multitude de combats militants et où apparaît un souci partagé de s'extraire des rapports de domination sous quelque forme que ce soit (Pruvost, 2015).

c. Une re-politisation des décisions ordinaires

Comme le précise E. O. Wright, historiquement, ces activités interstitielles ont eu tendance à être dénigrées « comme des palliatifs ou de purs symboles, offrant peu d'espoir de remise en cause sérieuse du *statu quo* » (*ibid.*, « Les stratégies de transformation », para. 4). Nous rejoignons en outre le questionnement de Julien Talpin qui, dans sa recension de l'ouvrage, s'interroge sur les subjectivités politiques susceptibles de porter le changement, estimant que « Wright ne s'attaque pas frontalement à la question des acteurs collectifs et des sujets politiques capables de porter ces transformations » (Talpin, 2017, p. 5).

L'exemple des associations étudiées dans ce chapitre offre une réponse conjointe à ces deux lectures. La manière dont elles configurent l'accompagnement de projets qu'elles mettent en

[545] Théorie politique qui promeut un esprit d'entraide, l'apprentissage par l'expérimentation et l'accès ouvert à la connaissance et aux savoirs. Ces principes se sont particulièrement développés dans le secteur des technologies numériques où ils se traduisent par le soutien au développement de logiciels libres et *open-source* (dont l'utilisation, l'étude, la modification, la duplication et la diffusion sont permises, techniquement et légalement, en opposition aux logiciels dits propriétaires qui font l'objet de brevets et dont le code source est dissimulé). Ils ont donné naissance à des communautés militantes, dans le sillage notamment des *makers*, partageant une histoire et des références culturelles et politiques mais aussi traversées par des tensions et des ambiguïtés notamment dans leurs rapports aux pratiques et acteurs capitalistes (voir Lallement, 2015).

place en fait des promoteurs de ces stratégies interstitielles. Elles n'en sont, en aucun cas, les défenseurs exclusifs mais contribuent significativement à les faire valoir comme une option possible et souhaitable de renouvellement des pratiques militantes. En outre, ces exemples laissent penser qu'« en s'additionnant, de tels développements peuvent non seulement changer la vie des gens, mais constituer potentiellement un élément fondamental permettant d'étendre une visée transformatrice à l'ensemble de la société » (Wright, 2017, « Les stratégies de transformation », para. 4) en ce qu'elles jouent sur les représentations et les normes qui traversent la société.

Une fois les failles et interstices ouverts par l'économie capitaliste mis en lumière, la promotion de stratégies interstitielles nécessite en effet la mise en opérationnalité conjointe de trois conditions :

- **Lever les croyances sur les « limites sociales du possible »** qui conditionnent structurellement et substantiellement les pratiques des acteurs. Comme le souligne E. O. Wright, cela nécessite de « développer des explications systématiques et convaincantes sur la viabilité des alternatives aux structures sociales et aux institutions de pouvoir et de privilège existantes », ce qu'entreprennent de faire Anciela ou la Fabrik à travers les illustrations par l'exemple et la pédagogie d'accompagnement qu'elles déploient afin d'« ouvrir les possibles ».
- Les croyances à lever pour rendre les stratégies interstitielles effectives touchent aussi à **la conception même du pouvoir** et suppose d'intégrer que « le pouvoir n'est pas nécessairement un phénomène à somme nulle : augmenter la capacité d'une personne ou d'un groupe n'implique pas nécessairement de diminuer la capacité des autres. [Il] n'implique pas en soi la « domination » au sens où un acteur serait en mesure de contrôler les actions des autres malgré leur désaccord : un groupe de personnes coopérant efficacement pour accomplir certaines tâches peuvent être considérées comme exerçant du pouvoir, bien qu'aucune contrainte ne soit impliquée dans la coopération » (*ibid.*, Clarifications conceptuelles, para.2). C'est à cette tâche qu'Anciela et la Fabrik s'attèlent en rejetant les principes de sélection et de performance et en encourageant les porteurs de projets à la coopération constructive.
- Enfin, ces transformations ne sont rendues opérantes que par **l'existence d'une communauté de valeurs qui incarne, partage et diffuse ces représentations** au-delà des frontières de l'association. Il s'agit d'acteurs sociaux qui ont conscience de la dimension transformative de l'approche adoptée, en comprennent les tenants et aboutissants et les soutiennent. Ils sont alors capables de mettre en œuvre ces alternatives émancipatrices mais aussi d'anticiper et de surmonter toute une série d'obstacles et d'oppositions potentiels.

L'inflation de la communauté permet de gagner en confiance et crédibilité pour inverser le rapport de force vis-à-vis des acteurs qui s'y opposent et tentent de résister à ces changements. Comme le souligne E. O. Wright,

> « la probabilité qu'une alternative aux structures sociales et aux institutions existantes puisse être réalisée dans le futur dépend […] du pouvoir relatif des acteurs sociaux qui soutiennent et s'opposent à l'alternative considérée. […] La faisabilité d'une alternative dépend ainsi du degré de formulation des stratégies cohérentes et convaincantes qui contribuent à créer les conditions de mise en œuvre des alternatives futures, tout en disposant du potentiel de mobilisation des forces sociales nécessaire pour soutenir l'alternative lorsque ces conditions adviennent » (*ibid.*, Développer des alternatives viables, para. 11).

La dimension communautaire qu'Anciela et la Fabrik donnent à leur accompagnement entre dans cette stratégie de construction d'une force collective alternative susceptible d'étendre progressivement le cadre et la portée effective des actions menées, aussi bien par ces associations accompagnantes que par les porteurs de projets accompagnés, de telle sorte que les représentations et manières de faire capitalistes cessent de s'imposer.

Par cette stratégie qu'E. O. Wright qualifie d'« anarcho-évolutionnaire » et à l'image des positionnements et pratiques observées au sein de ZAD telles que Notre-Dame-des-Landes, les associations étudiées dans ce chapitre participent alors, par le cadre qu'elles créent autour de l'accompagnement, d'une forme de « politisation du moindre geste » (Pruvost, 2015). Elles redonnent en effet une portée politique à des pratiques ordinaires et des choix quotidiens en pointant les liens qui existent entre valeurs et outils de gestion et de développement de projets et les effets systémiques des modes de gouvernance ou de production adoptés. Elles mettent ainsi à jour la possibilité qu'ont les acteurs d'investir des considérations prosaïques d'une portée politique critique, contredisant l'association communément admise entre « citoyens ordinaires » et « positions apolitiques » qui conduit des auteurs comme John Clarke à voir une tentative d'« évitement du politique » dans l'enrôlement croissant et systématique des gens ordinaires dans les dispositifs de démocratie participative (Clarke, 2013). À l'inverse, les démarches d'Anciela et de la Fabrik coopérative consistent à outiller les individus pour qu'ils soient en capacité permanente de faire des choix quotidiens leur permettant de mettre le plus possible leurs pratiques en cohérence avec leurs valeurs et leurs ambitions politiques. Elles réconcilient la portée locale de certaines actions avec leur dimension politique en tentant de générer une « réflexion globale sur les enjeux de définition de l'action et des rapports politiques » afin de ne pas seulement « reproduire l'existant, au mieux en l'améliorant par une

« bonne gouvernance » locale ou la création d'espaces de débats sans enjeu » (Neveu, 2003, p. 227) mais de proposer une véritable alternative aussi bien théorique qu'opérationnelle.

À l'inverse des ZAD ou d'expérimentations de communautés libertaires qui optent pour des stratégies autarciques, Anciela et la Fabrik coopérative font, toutefois, le choix d'ancrer leur militantisme dans le système existant, s'exposant alors à un certain nombre de limites qui sont susceptibles de contrecarrer la réalisation de leurs ambitions militantes.

3. La difficile pérennisation d'une association d'inspiration libertaire

Si elle semble apporter des réponses au souci des citoyens d'agir par eux-mêmes pour transformer un modèle social et économique jugé défaillant, le développement d'une approche radicale-libertaire de l'accompagnement de projets citoyens n'est pas sans difficultés. Elle se confronte en effet à la réalité du contexte social et économique dans lequel elle se déploie et qui génère des limites aussi bien endogènes qu'exogènes. Cette partie met les intentions des associations étudiées en perspective avec les contraintes qu'elles rencontrent sur le terrain : celle du financement de l'activité d'accompagnement dans un contexte où les subventions publiques peinent à intégrer ces dynamiques nouvelles, celle de la transmission d'une vision et d'une posture très liées à ses initiateurs mais aussi les tensions générées par le fait que la transformation sociale effectivement poursuivie par ces associations repose sur les choix de développement faits par des porteurs de projets eux-mêmes contraints par des réalités économiques susceptibles de les détourner des options interstitielles. Ces limites interrogent la capacité d'une approche radicale-libertaire de l'accompagnement de projets citoyens à exister et porter ses fruits à long-terme.

3.1. L'écueil du financement de l'accompagnement

a. L'incontournable recours aux subventions publiques

La première difficulté que l'enquête fait apparaître est la difficulté de faire financer les activités d'accompagnement. Les termes du problème sont très bien résumés par E. O. Wright lorsqu'il envisage les conditions de faisabilité des activités interstitielles que constituent les entreprises relevant de l'économie sociale :

> « Par-delà la question de la concurrence directe avec les marchés capitalistes, l'économie sociale risque potentiellement d'être dénaturée par son besoin d'acquérir des ressources financières contrôlées par le capitalisme. Si les entreprises issues de l'économie sociale s'endettent auprès des banques, elles sont alors contraintes de générer des revenus suffisants afin de payer les intérêts et de rembourser leurs emprunts. Et si elles cherchent à attirer des investisseurs, elles doivent alors garantir un « taux de retour sur investissement » raisonnable. […] Bien entendu, l'alternative consisterait à substituer les subventions aux investissements, en incitant les particuliers et les fondations à verser des aides financières sous forme de dons ou en attirant des subventions publiques. Ces aides financières peuvent en effet garantir une plus grande autonomie aux entreprises issues de l'économie sociale, mais ces dernières dépendraient de la bonne volonté des autorités politiques et (généralement) de personnes fortunées pour recueillir ces subventions et ces dons, ce qui augmenterait le degré de vulnérabilité de l'économie sociale lors d'un changement de majorité politique ou de stratégie économique promue par les élites, lorsqu'il s'agit précisément de fixer l'ordre des priorités en matière de financement. Par conséquent, ce dont l'économie sociale a réellement besoin, c'est d'un dispositif institutionnel permettant de garantir le caractère inconditionnel et non contingent d'une partie importante de son financement. C'est pourquoi l'idée d'un revenu inconditionnel de base pourrait constituer une piste de réflexion importante. »

En l'absence d'un tel revenu inconditionnel et du fait d'une culture politique peu propice aux calculs de rentabilité, Anciela et la Fabrik coopérative se développent *de facto* à l'appui de subventions. Mais il faut noter en la matière une difficulté spécifique à l'activité d'accompagnement : du fait de son impact indirect et, dans une certaine mesure, du caractère abstrait de l'activité, elle peine à trouver des financements dédiés et à répondre aux objectifs d'impact attendus par les financeurs. Ces associations en viennent à rejeter la possibilité même de financer l'accompagnement par des subventions pour des raisons idéologiques. Les subventions obtenues viennent alors le plus souvent financer d'autres activités de l'association, généralement annexes et aux résultats plus tangibles et immédiats (le festival Prenez Place, les ateliers dans les universités lyonnaises…) Le financement de l'accompagnement se fait alors au prix d'un jeu d'écriture consistant à l'intégrer aux actions proposées aux financeurs, comme un volet ou une phase du projet (l'aboutissement de l'accompagnement pour le festival Prenez Place, la suite des ateliers auprès des étudiants…) L'accompagnement devient alors secondaire, alors qu'il s'avère central et fondamental pour les associations.

Enfin, une des stratégies développées pour « entrer dans les cases des financeurs », tout en préservant les objectifs militants de l'association, consiste à s'inscrire dans une logique de

publics et cibler des catégories de personnes en particulier : les jeunes pour la Fabrik coopérative, les réfugiés ou les retraités pour Anciela… Elles peuvent ainsi prétendre aux financements ciblés sur ces publics (à l'image d'une subvention de la Fondation de France obtenue pour la démarche « réfugiés et engagés » d'Anciela ou le financement CAF de la Fabrik au titre de l'accueil de mineurs), quoique ces cas restent généralement assez restreints. Dans les deux cas, le ciblage des habitants de quartiers populaires où les associations sont susceptibles d'intervenir permet aussi de prétendre aux financements disponibles dans le cadre de la politique de la ville et des contrats de ville.

Si ces choix stratégiques seraient susceptibles d'amener les associations à réorienter leurs actions et renoncer à certains principes, comme l'universalité de l'accompagnement, voire à mettre l'accompagnement au second plan, le chemin pris par Anciela et par la Fabrik n'est pas celui-là : il est celui d'un surtravail leur permettant d'assurer à la fois les activités inscrites dans les dossiers de demande de subvention et l'accompagnement tel qu'ils le conçoivent. Le ciblage des publics a, en conséquence, généré un effort de communication supplémentaire et amené d'autant plus d'accompagnements. Que ceux-ci soient ou non intégrés au projet présenté, les autres actions financées sont bel et bien réalisées pour justifier de l'aide obtenue, s'ajoutant ainsi aux activités d'accompagnement qui continuent.

En outre, la prédominance des subventions rend les associations dépendantes du bon-vouloir des décideurs publics. Le cas de la Fabrik est ici particulièrement emblématique puisque l'arrêt des subventions est présenté comme la raison majeure de l'arrêt des activités d'accompagnement et du départ de la fondatrice fin 2017. L'exemple de la négociation que le fondateur d'Anciela a opéré devant la proposition de la Métropole de Lyon de subventionner la Pépinière à hauteur de 5 000€ en contrepartie d'une convention les positionnant sur le soutien à la création d'activités économiques et l'insertion professionnelle illustre également l'importance des rapports de force qui se jouent entre associations et pouvoirs publics ou pour le dire autrement, entre projet politique associatif et agenda des politiques publiques. Si, dans cet exemple spécifique, le faible montant de la subvention a facilité le renversement du rapport de force en faveur de l'association (qui, en cas d'échec de la négociation, s'en serait passé), ce cas interroge néanmoins sur les compétences et les qualités nécessaires au pilotage stratégique d'une association pour ne pas voir son projet politique redéfini par les préoccupations des pouvoirs publics.

Le rapport au dispositif des Fabriques d'initiatives citoyennes est à ce titre intéressant à analyser. Les deux associations ont en effet bénéficié, sous une forme plus ou moins explicite

de ce dispositif. Dans les deux cas, elles ont développé des stratégies leur permettant de prendre de la distance avec les injonctions gouvernementales alors même que leurs activités de base répondaient en tout point aux orientations données par la Charte d'engagement et recherchées par les promoteurs du dispositif que sont la DJEPVA et le Cnajep. Pour Anciela, le choix a été fait de candidater, lors de la deuxième « vague », en ciblant la Maison pour Agir, et non la Pépinière d'initiatives citoyennes, afin d'éviter toute forme d'ingérence des pouvoirs publics dans cette dernière. Le fait que l'État « promettait de venir observer beaucoup de choses » est en effet une des raisons principales invoquées par le fondateur pour ne pas proposer la Pépinière au financement Fic, d'autant qu'« il y a beaucoup de choses qu'on ne demande pas aux porteurs et qu'on ne calculerait pas »[546]. La Fabrik a, quant à elle, bénéficié du dispositif de manière indirecte, suite à une forte contestation auprès de la DDCS de Paris où la fondatrice a exprimé son indignation de n'avoir pas été informée du lancement de l'appel à candidatures. Elle estimait en effet que la Fabrik et la recherche-action qui l'a vue naître, à laquelle les services de l'État ont participé, a inspiré la mesure et qu'un financement à ce titre était donc légitime. Elle a ainsi sollicité plusieurs rendez-vous et s'est exprimé en ce sens lors de réunions collectives auxquelles nous avons assisté. Si ces affirmations peuvent être questionnées (les concepteurs des Fic n'étant pas ceux qui ont suivi la création de la Fabrik et n'y faisant aucunement référence), elle a toutefois permis à Traverses d'obtenir une aide équivalente aux Fic, bien que ne s'y rattachant pas officiellement, et d'intégrer le groupe d'observation des Fic parisiennes[547]. Malgré cette vive bataille et bien qu'elle se soit soldée par une réussite, la fondatrice de la Fabrik témoigne d'un rapport très critique à ce financement estimant, en entretien et lors d'échanges informels, qu'« on se fiche du label », que « label ou pas label on continuera à faire ce qu'on fait, comme on le fait » d'autant qu'ils faisaient cela « bien avant que l'État ne s'y intéresse »[548]. La Fabrik comme Anciela font partie de ces associations qui mobilisent très peu les outils de visibilité mis à disposition dans le cadre du dispositif. Cet exemple vient alors illustrer la stratégie permanente de ces associations pour jongler entre opportunités de financement et maintien d'un rapport de force permettant d'assurer leur indépendance politique.

[546] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

[547] Missionnée sur cette observation dans le cadre de la Cifre, les associations à observer indiquées par la DDCS étaient en effet les deux associations parisiennes officiellement soutenues dans le cadre des Fic (le centre social Maurice Noguès et la fédération de Paris de la Ligue de l'enseignement) ainsi que la Fabrik coopérative.

[548] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

Enfin, en matière de subvention, il faut noter une dernière stratégie consistant à insister sur le caractère innovant et expérimental de la démarche permettant aux associations d'accéder à des financements dits « d'amorçage », au titre de l'expérimentation et du lancement d'une activité nouvelle. C'est ainsi que la Fabrik a pu candidater au concours « La France s'engage » ou au FEJ (Fonds d'expérimentation pour la jeunesse). Anciela a, quant à elle, bénéficié d'aides de la Métropole de Lyon (5 000€) et de la Fondation MACIF (15 000€) pour la Pépinière mais celles-ci ont été présentées d'emblée comme ponctuelles et ne seront pas amenées à se reproduire. Or, les activités d'accompagnement requièrent des ressources importantes et pérenne dans la mesure où elles sont très chronophages et s'étendent généralement sur plusieurs mois voire années. Cette logique de financement d'amorçage, ponctuel et « sur projet » n'est donc pas adaptée et ne permet pas de financer les activités dans la durée.

Elle nécessite que les associations trouvent d'autres sources de financement et fonctionne comme un système d'incitation à l'hybridation des ressources à laquelle Anciela, comme la Fabrik, n'échappent pas.

b. L'hybridation des ressources par la vente de prestations ?

La première source d'hybridation des ressources financières[549] réside dans le recours à la prestation marchande, notamment la réalisation de formations et d'animations participatives. Présentées comme une forme d'autofinancement d'une activité qui parviendrait à trouver une plus-value susceptible d'être rémunérée, le mode de financement de ces prestations fait néanmoins apparaître, là encore, une forme de dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Si, contrairement au recours aux subventions, cette dépendance est indirecte, elle ne soumet pas moins la situation financière des associations aux choix et à l'orientation des politiques publiques locales voire nationales. Les prestations permettant de financer Traverses – et donc indirectement, puisqu'elle la porte administrativement et financièrement, la Fabrik – reposent en effet sur l'existence de dispositif d'accompagnement des associations tels que le DLA, dans le cadre duquel la fondatrice et d'autres membres de l'association sont intervenants. Les membres de Traverses forment également des travailleurs sociaux et des animateurs socioculturels à la démarche de projet dans le cadre de diplômes et de certifications dont les

[549] La seconde source d'hybridation réside dans le recours aux ressources issues de la réciprocité : dons de particuliers et d'entreprises dans le cadre du mécénat privé. Au moment de l'enquête, ces sources de financement sont relativement négligeables dans les budgets d'Anciela et de la Fabrik et ne font donc pas l'objet d'une analyse approfondie.

contours sont définis par les pouvoirs publics dans le cadre des politiques sociales ou de jeunesse.

Cette dépendance apparaît plus nettement encore dans le cas d'Anciela dans la mesure où les prestations assurées par l'association reposent sur des politiques publiques moins stabilisées, relevant de la « démocratie participative » ou, plus généralement, de la « participation citoyenne ». Anciela intervient en effet dans la formation de membres de conseils de quartier, de conseils citoyens ou encore de salariés de cabinets de conseil souhaitant se positionner sur les appels d'offres en matière de consultation et concertation publique. L'hybridation des ressources d'Anciela repose donc en grande partie sur l'émergence d'un « marché de la participation » et d'une demande des pouvoirs publics en matière d'animation de dispositifs de démocratie participative ou de formations sur ces questions (Nonjon, 2012 ; Gourgues, 2012 ; Mazeaud, Nonjon, 2015, 2018). Elle est tributaire de l'affectation de crédits par les pouvoirs publics à ce type d'activité, voire de l'émergence de « politiques publiques de la participation » supposant des dispositifs structurés tels que les conseils citoyens dont la création a ouvert une voie de financement significatif pour Anciela depuis 2017. Il en va de même pour les formations civiques et citoyennes destinées aux volontaires un service civique – un dispositif d'État pour permettre l'engagement des jeunes de 16 à 25 ans dans des projets d'intérêt général, au sein d'associations et d'institutions publiques. Les deux journées de formation, qu'Anciela a été habilitée à assurer par les services de l'État compétents (DDCS et DRJSCS), sont en effet une obligation légale imposée par l'État aux organismes d'accueil et pour lesquels ces derniers reçoivent une aide de 100 € par volontaire. Le tarif de la formation est ainsi fixé par l'État à 100 € par participant.

Si l'équipe d'Anciela tente également de développer des formations plus autonomes, dont les contenus ne répondent pas nécessairement à une commande publique (par exemple : « Susciter, accueillir et accompagner le bénévolat », « Donner envie d'agir sur les enjeux écologiques »…) et réalise des animations participatives lors d'événements ou dans des contextes qui ne relèvent pas du strict champ de la démocratie participative institutionnelle, celles-ci ne sont néanmoins pas sans lien avec l'apparition, depuis les années 2000, d'un « impératif participatif » qui tend à se généraliser. L'enjeu de la « participation » touche en effet un nombre sans cesse croissant de secteurs de l'action publique, à commencer par le travail social avec, en 2002, la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale qui met au cœur la participation des usagers à la définition et la réalisation de leur projet personnel d'insertion[550].

[550] Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, JORF du 3 janvier 2002, page 124.

C'est à ce titre que les « formations ouvertes » d'Anciela (formations organisées de son propre chef et accessibles sur inscription, à tarif réduit voire libre) attirent un certain nombre de professionnels du travail social et que l'association réalise des prestations pour des établissements tels que des CHS[551], financés de manière forfaitaire par les institutions publiques dans le cadre des politiques d'aide sociale. Ces prestations, tout comme les animations réalisées pour des centres sociaux ou des associations d'éducation au développement durable qui fonctionnent en grande partie grâce aux subventions, sont alors elles-mêmes rémunérées sur la base des crédits alloués initialement par les pouvoirs publics. Tout comme celui de la Fabrik, le volet « vente de services » du modèle économique d'Anciela dépend indirectement de l'orientation et du financement des politiques publiques par les institutions qui en décident.

Il faut préciser, à ce stade, que chez Anciela comme chez Traverses, les prestations et les biens autoproduits et vendus (magazines, guides…) sont appréhendés dans une perspective militante. Il ne s'agit pas seulement de répondre à des commandes mais de trouver le point de convergence entre le besoin affiché d'un organisme et les objectifs politiques de l'association. Les formations ont vocation à transformer la pratique des professionnels du secteur social et/ou associatif afin qu'elle prenne en compte la liberté de choix des individus, favorise l'engagement, la logique de projets ou encore intègrent les enjeux écologiques. Anciela a ainsi refusé une prestation commandée par un bailleur social, après plusieurs mois d'échanges et de négociations, parce qu'il entreprenait de lui imposer une méthode et un cadre d'intervention qui ne correspondait pas à la philosophie de l'association. Elle a amplement remodelé la demande formulée par la Ville de Lyon pour l'accompagnement des conseils citoyens : elle consistait initialement en une aide à l'animation et une formation systématique des membres ; Anciela a proposé d'être davantage un centre de ressources que les membres peuvent solliciter à la demande et en fonction de leurs projets, assimilant ainsi l'appui aux conseils citoyens à l'accompagnement tel qu'il se pratique dans le cadre de la Pépinière. Le magazine et le guide sont présentés comme des outils permettant à chacun d'accéder à une information claire et complète pour s'engager. Mais ces activités sont également, et au moins autant, des sources potentielles de revenus permettant de financer ce sur quoi les efforts doivent se concentrer : l'accompagnement, en ce qu'il est véritablement porteur, pour ces associations, de la transformation sociale qu'elles appellent de leurs vœux.

[551] Centre d'hébergement et de stabilisation.

c. *Le « don de travail » des salariées*

La capacité de ces activités marchandes à financer l'accompagnement reste toutefois limitée. Dans le cas d'Anciela comme de la Fabrik, c'est en effet davantage un surtravail qu'elles génèrent en ce qu'elles nécessitent de prospection, de conception d'une offre, des contenus de formations, de réalisation effective de la prestation, de suivi des factures… qui sont autant de temps qui n'est pas dédié au cœur du projet associatif. Il en va de même pour les sources d'autofinancement que sont la vente de guides et de magazines *Agir à Lyon* ou les campagnes d'appels aux dons et la recherche de mécénat d'entreprises locales initiées par Anciela. Ces activités ajoutent en effet un travail de communication, de prospection et de suivi. Enfin, la dépendance, directe ou indirecte, vis-à-vis des financements publics génèrent des incertitudes, un renouvellement permanent des demandes, des jeux d'écriture parfois complexes pour compléter les dossiers, des délais de paiement de la part de commanditaires en attente du versement des subventions sur lesquelles ils s'appuient pour financer les interventions… qui sont autant de contraintes qui pèsent sur la disponibilité des salariées.

Les entretiens menés tout comme les observations réalisées indiquent toutefois clairement leur refus de sacrifier les activités d'accompagnement à l'engagement et l'initiative citoyenne, qu'elles considèrent comme le cœur militant du projet associatif, sous prétexte qu'elles ne bénéficient pas de financements dédiés et représentent une surcharge. La coordinatrice / accompagnatrice d'Anciela explique par exemple :

> « S'il y a un principe qui est ultra ultra ancré, c'est bien [la non-sélection]. Il y a des associations qui face à un principe de réalité, se disent : « ben en fait, ce n'est plus possible de tenir ce principe-là » et se cassent complètement la gueule parce que ça crée un précédent qui peut diviser l'équipe ou qui peut démobiliser ou faire perdre complètement le sens de ce qu'on fait, et je crois que le principe de non-sélection c'est vraiment de cet ordre-là pour nous. Alors qu'aujourd'hui, c'est un principe des plus fondamentaux et c'est aussi le principe qui nous met le plus en difficulté aujourd'hui. Mais pour l'instant, c'est clair pour tout le monde qu'on préfère sur-travailler à fond que de commencer à sélectionner qui on accompagne. »[552]

Elle indique également, lors d'échanges informels, qu'elle-même et les autres salariées se sont senties attaquées par la proposition d'un des administrateurs bénévoles de réfléchir collectivement à la surcharge de travail des salariées pour tenter de la réduire et leur permettre de trouver un rapport plus équilibré entre vie professionnelle et vie personnelle. Elle explique

[552] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

qu'elles ont trouvé cette démarche intrusive, remettant en cause leur militantisme et leur capacité à faire des choix pour elles-mêmes – en l'occurrence le choix de travailler beaucoup pour aider un projet résolument politique à porter ses fruits[553].

En réunion avec les agents de la DDCS impliquées dans le suivi des Fic, la fondatrice de la Fabrik explique qu'« accompagner, c'est être là. On avait imaginé être là avec des horaires, un accompagnement individuel, des permanences… Mais en fait c'est être là, c'est l'accueil inconditionnel. Donc *on est tous crevés, on n'en peut plus*, mais ça marche. »[554] Elle y revient en entretien, nous expliquant que « c'est un drôle d'engagement, l'équipe, elle a un putain de travail ici. Souvent, on finit à 8 heures du soir, il y a beaucoup de gens ici qui ne voient pas beaucoup leurs enfants »[555].

Ces constats traduisent un engagement professionnel qui va bien au-delà des dispositions inscrites sur les fiches de postes et contrats de travail, et qui, dans le cadre d'associations aux budgets restreints, ne font pas l'objet de rémunérations supplémentaires. Acceptée voire revendiquée par les salariées au nom du projet politique qu'elles poursuivent, cette situation correspond à ce que Matthieu Hély a décrit comme un « don de travail », c'est-à-dire une implication bénévole des salariées sur des activités qui dépassent allègrement leurs obligations contractuelles et justifiée par l'adhésion à la cause et le sentiment d'« utilité sociale » que procure ce travail (Hély, 2008, 2009, 2010 ; Simonet, 2010). Elle tend à diluer voire supprimer les frontières entre activité militante et professionnelle au profit d'un travail qui a du « sens » et incarne concrètement les valeurs chères aux unes et aux autres. Ce « don de travail » ne saurait être ignoré et écarté de la réflexion sur le modèle économique des associations étudiées : ce n'est qu'à cette condition que l'on comprend comment ces organisations aux budgets parfois très resserrés peuvent assurer un volume d'activité conséquent, tant en termes d'actions menées que de personnes touchées.

Cette configuration reste toutefois problématique et constitue une option discutable en termes de viabilité économique de la démarche d'accompagnement. Elle la fait en effet reposer sur un nombre restreint de personnes sur-mobilisées. Leur capacité à transmettre la philosophie et les principes fondamentaux qui l'animent est alors essentielle pour garantir une pérennité à long-terme.

---

[553] Notes d'observation du Conseil d'administration d'Anciela du 11/10/2017.

[554] Notes d'observation de la réunion d'évaluation de la Fabrik organisée par la DDCS le 24/02/2017. Soulignement par nous.

[555] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

3.2. L'écueil de la transmission

a. Le rôle déterminant des fondateurs

Dans le cas de la Pépinière d'Anciela comme dans celui de la Fabrik, la démarche d'accompagnement a été conçue, en termes de modalités et de posture, par un nombre très restreint de personnes parmi lesquelles les fondateurs (et refondateurs dans le cas d'Anciela) tiennent une place significative. Si les apports des personnes qui ont rejoint la démarche en cours de route (nouveaux accompagnateurs, coordinatrices…) ne sont pas complètement à négliger, l'observation de la mise en œuvre de la démarche d'accompagnement fait toutefois apparaître l'influence notable des fondateurs qui questionne sur la capacité du dispositif à survivre en l'état au départ ou à une prise de distance éventuels de ces derniers.

Parce qu'il est avant tout cognitif (cf. *supra)*, l'accompagnement repose en effet sur des qualités personnelles d'ordre relationnel, des savoir-être, une certaine forme de relation aux autres (capacité à accueillir et écouter sans jugement, capacité à prendre de la distance vis-à-vis des choix des accompagnés pour les en laisser libres…) mais aussi des connaissances techniques et une capacité à prendre un recul critique sur ces dernières pour les exposer de manière éclairée aux porteurs de projets accompagnés. Ces exigences ont été largement modelées par la posture adoptée presque naturellement par les fondateurs et qui a fait l'objet d'un travail réflexif *a posteriori*. La difficulté manifeste de transmettre ces savoir-être à de nouvelles personnes explique en bonne partie pourquoi les nouveaux accompagnateurs tendent à être cooptés par les fondateurs. L'arrivée massive d'accompagnateurs bénévoles chez Anciela a été permise par une revue, par les fondateurs, de leurs contacts professionnels et personnels. Lors d'échanges informels, la coordinatrice / accompagnatrice qui a participé à la refondation d'Anciela explique cela par le fait que la posture est ce qui est le plus difficile à acquérir (contrairement aux compétences techniques) et qu'ils privilégient les personnes qu'ils sentent sensibles à l'approche qu'Anciela a de l'accompagnement, bien que celles-ci aient parfois des connaissances techniques en développement de projets très limitées. Elle corrobore cette idée en entretien en expliquant qu'

> « au début, on présentait l'accompagnement comme un espace de bénévolat possible au sein d'Anciela. Ce n'est plus du tout le cas aujourd'hui, ce n'est pas parce que quelqu'un

est motivé pour être accompagnateur qu'on va le laisser être accompagnateur. Être accompagnateur, ça implique plusieurs choses et déjà, ça implique une vraie posture. »[556]

Les accompagnatrices de la Fabrik sont, quant à elles, les responsables d'associations résidentes pour lesquelles la fondatrice sentait une sensibilité pour l'accompagnement et la philosophie de l'éducation populaire. Interrogée sur les critères qui ont conduit à solliciter, pour l'accompagnement, certains membres de la Fabrik et non d'autres, une accompagnatrice explique en effet que la fondatrice

> « aimait bien les ateliers de réflexion qu'on menait, notre posture d'éducation populaire qui n'était pas forcément partagé par tous les gens présents. […] Espace résilience, ils ne sont pas forcément là-dedans. Les autres c'est très spécifique. Le passager clandestin par exemple, c'est une maison d'édition, ils ont un bureau et point barre. »[557]

Les orientations données à l'accompagnement sont alors très marquées par la culture et la sensibilité politiques des fondateurs, en écho aux objectifs militants et à la critique systémique qu'incarne la démarche d'accompagnement (cf. *supra)*. Ce sont chez ces derniers que l'inspiration donnée par une ou des idéologies particulières (éducation populaire pour la Fabrik, anarchisme libertaire et humanisme chrétien pour Anciela…) est affichée le plus clairement et explicitement. Il n'est en outre pas rare de voir les autres accompagnateurs se référer à la pratique des fondateurs pour auto-diagnostiquer la qualité de leur accompagnement ou leur degré d'expertise sur tel ou tel sujet. Ce sont eux, enfin, qui élaborent les outils permettant aux accompagnateurs de monter en compétence : ils animent les réunions et les formations d'accompagnateurs ; dans le cas d'Anciela, le fondateur a rédigé quasiment seul le guide de l'accompagnateur et la fondatrice de la Fabrik a élaboré les supports de présentation des principes et des modalités de l'accompagnement.

b. Le choix du statut des accompagnateurs

Ce rôle central des fondateurs interroge la capacité du dispositif à survivre à leur départ et le cas de la Fabrik est, à cet égard, révélateur. Découragée par l'arrêt d'une partie des subventions, n'ayant plus l'énergie nécessaire pour partir à la conquête de nouveaux financeurs et souhaitant mener une autre vie en dehors de la région parisienne, la fondatrice a, fin 2017, abandonné le projet, suivie en cela par un accompagnateur de Traverses très impliqué, puis par l'accompagnatrice – très impliquée également – de L'assospikante qui avait accepté de

[556] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[557] Entretien du 04/01/2018 avec la chargée de mission de Robin des Villes IDF.

coordonner la Fabrik à Projets lors de son lancement. Si les membres de la Fabrik ont alors entrepris de se réorganiser pour continuer à occuper et faire vivre le lieu, ce départ a signé la fin des activités d'accompagnement, au point qu'il n'a pas été donné de suites à l'appel à candidatures lancé en septembre 2017 pour bénéficier d'un accompagnement durant l'année scolaire 2017-2018. La Fabrik consiste à présent essentiellement en un espace de coworking associatif, autogéré, relayant l'actualité et les événements de ses membres ainsi que d'autres associations ou collectifs militants du 19ème arrondissement.

Si cet arrêt s'explique par le départ d'une fondatrice qui était motrice en termes de mise en œuvre de l'accompagnement et garante de son unité conceptuelle et axiologique, les choix organisationnels ont également un rôle à jouer. La Fabrik s'est en effet appuyé sur la mobilisation de personnes rémunérées pour l'accompagnement qu'elles prodiguent, soit par la perception d'un revenu en qualité de travailleur indépendant, soit parce que cette activité s'inscrit dans le cadre du poste salarié qu'elles occupent dans leur association et fait l'objet d'une convention entre Traverses et l'association en question. Ce choix a paradoxalement pénalisé toute réflexion autour de la transmission : l'accompagnement faisant écho à leurs compétences professionnelles, les accompagnatrices mobilisées étaient supposées d'ores et déjà compétentes et la Fabrik ne témoigne d'aucune instance de formation ou d'acculturation aux principes et valeurs qui fondent l'accompagnement tel qu'il a spécifiquement été conçu au sein de la Fabrik.

En conséquence, la prise en main du dispositif par l'une des accompagnatrices a vu certains écarts avec la philosophie initiale s'opérer : face au sentiment que l'équipe était « submergée » par les entretiens à la demande, elle a cherché à rationaliser le processus en formalisant davantage la démarche et en dénombrant le nombre d'ateliers et d'entretiens auxquels l'accompagnement donnait droit (par exemple, un entretien individuel par mois). Elle donne à ce choix une valeur pédagogique, estimant qu'« être disponible tout le temps […], c'est bien mais le monde n'est pas comme ça ». Elle évoque les « cadres » et les « limites » auxquels chaque personne est confrontée dans son parcours et estime qu'il faut « confronter les porteurs de projets au réel ». Mais elle explique que « c'est aussi technique, on n'a pas non plus suffisamment de ressources humaines, par rapport à l'ambition du projet » [558]. Au cours des échanges, cet argument apparaît même comme une des raisons majeures de la rationalisation, et l'aspect pédagogique semble davantage constituer une externalité positive de celle-ci, identifiée *a posteriori*. Cette recherche d'équilibre entre cadrage préalable et disponibilité

[558] Entretien du 12/10/2017 avec la coordinatrice de L'assospikante.

permanente répond donc à un positionnement réaliste : à partir du moment où le choix est fait de rémunérer les accompagnateurs, il s'avère impossible de faire grossir l'équipe indéfiniment pour répondre à toutes les demandes. La composition de l'équipe d'accompagnement – et donc la capacité d'absorption des demandes – est contrainte par le budget disponible qui, nous l'avons vu, s'avère limité.

L'épuisement de ce budget signe par ailleurs nécessairement la fin de l'activité et c'est comme tel qu'elle est expliquée aux porteurs de projets qui avaient répondu à l'appel à candidatures lancé en septembre 2017. Lors de la réunion d'information qui a fait suite à l'acceptation de leur dossier – et qui a été transformée par l'équipe en une réunion d'information de la caducité du dispositif – l'accompagnatrice / coordinatrice explique en effet qu'« à un moment, on ne peut pas travailler bénévolement donc voilà… » Une autre explique que la Fabrik était financée sur la base de son caractère expérimental et que « les financements s'arrêtent notamment parce qu'un des critères est d'être innovant et que par définition, au bout de 5-6 ans, ben on n'est plus innovant… »[559]

Le modèle organisationnel de la Fabrik a donc pénalisé la pérennité du dispositif en ce qu'il s'est avéré insoutenable sans financement et défavorable à la transmission de la vision politique qui sous-tend l'accompagnement. Est-ce à dire que le choix – fait par Anciela – de recourir au bénévolat – et donc à des formes de réciprocité basées sur la gratuité du don motivée par le partage d'une vision politique (Gardin, 2006 ; Servet, 2007, 2013 ; Laville, 2013 ; Castel, 2015) – est susceptible de pallier ces écueils ? Le constat est, là aussi, plus mitigé.

c. La complexe formation des accompagnateurs bénévoles

Face à la charge de travail conséquente et l'afflux massif et continu de nouvelles demandes d'accompagnement, Anciela a, quant à elle, fait le choix de recourir au bénévolat qualifié. Fin 2017, les membres les plus impliqués dans le fonctionnement de la Pépinière ont ainsi réfléchi aux personnes qui, dans leur réseau partenarial, démontraient les qualités relationnelles adéquates au vu de la philosophie d'accompagnement d'Anciela et/ou disposaient de savoirs et compétences techniques utiles aux porteurs de projets. Listées et sollicitées *ad nominem*, ce travail a permis de faire monter à 35 le nombre d'accompagnateurs disponibles pour les porteurs d'initiatives. Le constat à moyen terme reste toutefois très mitigé en termes de capacité à décharger les salariées et souligne, là encore, le rôle central des fondateurs / concepteurs du

[559] Notes d'observation d'une réunion d'information collective à destination des porteurs de projets organisée par la Fabrik coopérative le 20/12/2017.

dispositif. Sauf cas particuliers de personnes en recherche d'emploi ou en transition professionnelle, ces accompagnateurs bénévoles ne sont généralement pas en capacité d'assurer plus de deux ou trois accompagnements simultanés, alors qu'un même accompagnement s'étend généralement sur plusieurs mois et que les nouvelles demandes s'élèvent à une dizaine par semaine. À ce titre, un an après le recrutement massif d'accompagnateurs bénévoles, l'accompagnement repose encore sur un petit noyau de 5 à 6 personnes très impliquées, parmi lesquelles les coordinatrices et le fondateur tiennent une place indispensable.

L'inflation de l'équipe d'accompagnateurs suppose par ailleurs un travail conséquent de coordination (identifier les accompagnateurs adéquats, s'assurer de leur accord pour accompagner, les mettre en relation avec les porteurs de projets…) mais aussi de formation initiale et continue. Attachée à la qualité de la posture d'accompagnement adoptée par les accompagnateurs, l'équipe d'Anciela a conçu un véritable processus de montée en compétences basé sur trois seuils :

1. *accompagnateur secondaire* : il assiste aux accompagnements et contribue en fonction de ses capacités, toujours dans le respect du rythme donné par l'accompagnateur principal ;
2. *accompagnateur principal* : il mène l'accompagnement, donne le rythme, pose les questions importantes, organise les rendez-vous et relance si besoin les porteurs de projets ;
3. *accompagnateur expérimenté* : en plus d'être accompagnateur principal, il peut former et accompagner de nouveaux accompagnateurs dans leur pratique. Il aide notamment les accompagnateurs secondaires à devenir accompagnateurs principaux.

La progression au sein de ce parcours n'est pas soumise à une temporalité particulière mais se fait au gré de l'investissement de chacun et des expériences d'accompagnement plus ou moins avancées à son actif. Elle suppose donc un suivi individuel rigoureux au moyen d'entretiens, de « débriefs » réguliers suite aux accompagnements ou de sessions-test où un accompagnateur secondaire est mis en situation d'accompagnateur principal et observé par un accompagnateur expérimenté qui prétend, quant à lui, jouer un rôle secondaire. Être accompagnateur au sein d'Anciela requiert également d'assister aux formations collectives (formation générale et formations thématiques, par exemple sur le modèle économique ou les statuts) – élaborées et assurées par le fondateur et les coordinatrices de l'association et s'étendant parfois sur plusieurs jours à l'occasion de week-ends ou de jours fériés – ainsi qu'aux « réunions Pépinière » mensuelles, en soirée. Cette mobilisation, indispensable aux yeux des coordinateurs pour poursuivre comme accompagnateur, prend à chaque personne un temps

significatif qui est compté sur le temps qu'elles sont prêtes à dédier à l'association et réduit en conséquence le temps disponible pour les accompagnements.

Si ces espaces de dialogue et de formation semblent apporter une réponse à l'enjeu de la transmission des principes et valeurs fondamentales de l'accompagnement, la réalité se révèle toutefois plus complexe. Face à la pression des demandes d'accompagnement, la progression des accompagnateurs ne suit pas toujours le processus envisagé. Interrogé sur le passage d'accompagnateur secondaire à principal, le fondateur explique aussi que, dans la pratique, ils interpellent des accompagnateurs secondaires pour être principaux alors qu'ils ne sont « pas prêts » mais parce qu'« il y a des besoins ». L'un d'eux s'est ainsi trouvé propulsé comme accompagnateur principal sans avoir bénéficié de tout l'accompagnement prévu (débriefings, sessions-test…) Cette décision s'est certes faite sur la base d'une évaluation de ses capacités et savoir-être (il s'agit pour le fondateur de « ressentir une potentielle vérité d'accompagnateur chez la personne par ses attitudes » et la coordinatrice explique cette décision par le fait qu'« il s'est très vite mis dans Anciela à plein de niveaux. Du coup il a fait beaucoup d'accompagnements, il était très présent, etc. ») mais elle reste informelle, fondée sur des ressentis arbitraires que seuls les concepteurs de la démarche sont en capacité d'appréhender. Elle ne va en outre pas sans générer des écarts de positionnement avec l'idéal d'un accompagnateur de la Pépinière. Dans le cas précis de cet accompagnateur propulsé, le fondateur s'est en effet dit « confondu par une attitude d'écoute […] et de retrait […] qui est une qualité comme accompagnateur secondaire [mais] devient une fragilité en tant qu'accompagnateur principal »[560].

Ces écarts existent chez plusieurs accompagnateurs qui assurent pourtant un grand nombre d'accompagnements, à l'image d'un accompagnateur juriste qui peine à s'extraire de sa posture professionnelle de conseil consistant à indiquer à la personne accompagnée la meilleure voie à suivre. Bien que le fondateur se montre conscient des décalages, cet accompagnateur reste mobilisé notamment parce qu'il est le seul à pouvoir répondre à nombre de questions juridiques, fiscales ou statutaires complexes. La difficulté à tenir la posture de non-jugement et d'intérêt envers toutes les initiatives accompagnées est également soulignée en formation par l'une des accompagnatrices présentes qui a déjà assuré un petit nombre d'accompagnements.

La spécificité de l'accompagnement proposé par Anciela et par la Fabrik est donc marquée par la culture politique et les qualités personnelles de leurs concepteurs et l'enquête montre une

[560] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

certaine difficulté à transmettre la vision qui le sous-tend ainsi que la pratique caractéristique qui est la leur hors de ce cercle fondateur, pénalisant ainsi la pérennité du dispositif. L'enquête montre également une difficulté à rallier les porteurs de projets à la vision plurielle des modèles économiques que ces associations ont vocation à développer.

3.3. L'écueil de l'appropriation par les porteurs

a. La tension entre objectifs militants et liberté de choix des accompagnés

À l'instar des écueils observés en matière de gouvernement des conduites participatives (cf. *supra)*, l'absence de coercition et l'appui sur le consentement qui caractérisent la logique d'accompagnement est susceptible de mettre en péril le ralliement des accompagnés à la cause défendue par les accompagnants. Si ces derniers cherchent à encourager le déploiement de stratégies interstitielles de transformation sociale, les porteurs de projets peuvent en effet faire des choix qui ne vont pas en ce sens et opter, en connaissance de cause, pour des modèles marchands mettant la rationalité néolibérale au service d'objectifs solidaires et écologiques. Cette liberté laissée aux porteurs est récurrente dans le discours des accompagnateurs sur leur positionnement.

Pour ne citer que quelques exemples, parmi de nombreux, le fondateur d'Anciela et de la Pépinière, également accompagnateur, décrit sa pratique ainsi :

> « Je lui dis par contre : « la vérité c'est la tienne. » C'est un principe fondamental dans la Pépinière : sincérité, subjectivité, humilité. C'est *mon* opinion que je te livre, librement. C'est *ta* vérité. C'est à toi de choisir, de prendre ce que tu veux dans ce que je te dis, rien, tout, une partie, mais c'est *ton choix*. »[561]

Cette idée est reprise par un autre accompagnateur qui affirme que :

> « notre objectif, ça va être de questionner sur son sens. Tu veux faire ça ; tu as tels objectifs ; les moyens pour réaliser tes objectifs c'est ça ; ben voilà, à quoi tu as pensé ? […] Après, ils en font ce qu'ils veulent mais nous on a ce rôle-là, d'avoir un effet miroir. »[562]

Une autre explique :

[561] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur de la Pépinière. Le soulignement (par nous) indique les termes sur lesquels son ton était particulièrement appuyé.

[562] Entretien du 11/05/2017 avec un accompagnateur de la Pépinière d'Anciela.

« Nous on est là pour aider la personne mais si la personne estime qu'elle n'a pas besoin d'aide ou qu'elle ne veut pas continuer, c'est aussi son choix et d'ailleurs c'est ce qu'on lui dit. Et aussi, on ne peut pas être derrière chaque porteur, c'est impossible, physiquement et dans le temps. »[563]

De la même manière, une accompagnatrice de la Fabrik décrit ainsi son positionnement :

« Au fil du déroulement du projet, on écoute les demandes mais en soi, c'est le porteur de projet qui agit, ce n'est pas nous. Nous on est une espèce de pilote, mais ce n'est pas nous qui pilotons, on n'est pas le pilote en fait… comment ça peut s'appeler ? »[564]

La subjectivité des accompagnateurs est alors nécessaire à la transmission des principes et de la vision politique qui sous-tendent l'accompagnement. La posture d'accompagnateur est assumée comme telle au sein d'Anciela où la subjectivité est en permanence présentée comme une caractéristique de l'accompagnement proposé. Comme l'explique la coordinatrice / accompagnatrice interrogée sur sa posture, elle est revendiquée :

« On pense que le regard, les conseils, les apports, les critiques qu'on peut faire sont liées à nos expériences personnelles, nos expériences militantes et à notre projet associatif, notre vision du monde, qui est une vision engagée. Donc on dit toujours aux porteurs que nous, voilà, on a une vision… on a une critique aussi du monde économique par exemple.

Mais on explique que l'enjeu : c'est qu'à travers ça, ils trouvent leur propre vérité. Et qu'on n'est pas là pour imposer ce point de vue mais pour questionner, enrichir… Et que si la personne fait des choix qui ne sont pas ceux que nous on ferait, on peut nous-mêmes se sentir libres de dire : « Ben écoute là, […] nous, ce n'est pas la vision qu'on défend, donc tu peux faire ce choix-là, mais nous on va t'expliquer pourquoi on n'est pas d'accord, et on ne va pas pouvoir t'accompagner là-dessus. » »[565]

Elle évoque notamment cette possibilité de se détacher de l'accompagnement ou de le refuser dans le cas où le porteur de projets choisirait de créer une chaîne d'entreprises sous statut de SA[566] à l'actionnariat anonymisé et déconnecté de l'activité.

b. Des porteurs aux prises avec les réalités économiques

[563] Entretien du 11/05/2017 avec une accompagnatrice de la Pépinière d'Anciela.

[564] Entretien du 12/10/2017 avec une accompagnatrice de la Fabrik coopérative.

[565] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[566] Société Anonyme

Or, plusieurs facteurs semblent susceptibles d'inciter les porteurs de projets à faire des choix qui s'écartent du développement d'une initiative interstitielle, en premier lieu desquels la confrontation avec la réalité du système économique actuel pour des porteurs de projets dont la majorité ont vocation à vivre de leur activité.

Ainsi, si certains usages de l'association questionnent car peu en phase avec le principe de personnes se réunissant pour défendre une même cause (par exemple, le fait de mener une activité sous statut associatif pour bénéficier des avantages fiscaux ou de la possibilité de recourir au bénévolat alors même que cette activité a dans les faits un caractère commercial), ils ne font pas l'objet d'un rejet de la part des accompagnateurs qui acceptent cet état de fait comme un arrangement juridique pour faciliter le développement d'initiatives solidaires ou écologiques et/ou tentent de réorienter les choix de fonctionnement faits par les porteurs. Le cas d'un porteur accompagné par Anciela dont nous avons interrogé les deux accompagnateurs illustre cette situation :

> « C'est une [personne] qui nous a contactés parce qu'elle voulait des conseils pour des questions de gouvernance dans son association. […] Et en fait on a compris que, vu que son activité professionnelle ne marchait pas très bien, […] elle a créé l'association pour pouvoir développer son activité, se faire du réseau et tout. […] Donc tu vois éthiquement… enfin ce qu'il y a – enfin moi je l'analyse, je l'ai interprété comme ça – c'est que ce n'est pas forcément mal intentionné, c'est que c'est une [personne] qui a tout confondu. La question de l'activité, pour moi il y a deux trucs très révélateurs. Elle a créé l'association un mois de juin et en novembre, ils avaient des locaux et tout alors que tu vois, d'où tu paies ton loyer et tout… C'est aussi qu'elle avait du mal à trouver un local pour son activité pro donc les deux sont mélangés dans le local et que son activité pro sous-loue à son association […] et je ne suis pas sûre que fiscalement… Enfin elle avait rencontré un avocat qui lui avait dit qu'il fallait faire très attention. Et le deuxième truc révélateur, c'est qu'elle veut parler de gouvernance et elle vient avec un bénévolat qui est là depuis à peine deux semaines, donc le mec typiquement, il n'avait rien à dire. Donc tu vois c'est qu'elle n'y connait rien. […] Je pense qu'elle ne se rend pas compte qu'elle mélange tout et qu'une association c'est à but non lucratif et tu ne peux pas faire n'importe quoi. »[567]

Elle explique néanmoins que l'idée est de la revoir pour creuser la question et la faire évoluer dans sa réflexion. Son binôme va également dans ce sens quand il explique :

[567] Entretien du 11/05/2017 avec une accompagnatrice de la Pépinière d'Anciela.

> « Étant donné que son activité professionnelle était très très très mêlée à son statut associatif, ça m'a pas mal posé question, on s'est pas mal questionné en interne : « Bon ben là qu'est-ce que c'est ? Est-ce que c'est quelqu'un qui veut faire passer son activité commerciale sous statut associatif, je ne sais pas, pour des questions fiscalité, pour des questions de... Ou est-ce qu'il y a une vraie difficulté sincère à son souhait de… ? » Là je me suis pas mal posé la question donc après on en a vraiment discuté […]. Mais dans tous les cas, il ne s'agit pas de rejeter quelqu'un en bloc alors qu'on s'est vu qu'une fois et qu'on a juste effleuré certains sujets. »[568]

Dans certains cas, trouver des arrangements avec le système actuel est même une des préconisations des accompagnateurs, notamment lorsqu'il s'agit de trouver des financements pour un projet qui les nécessite. Le fondateur d'Anciela explique par exemple que, bien qu'il soit idéologiquement contre les logiques de « levée de fonds » telles qu'elles se pratiquent aujourd'hui, il ne dira pas à un porteur qui veut créer un produit chimique complexe et a besoin de plusieurs dizaines de millions d'euros de ne pas s'y essayer. De même, la fondatrice de la Fabrik dénonce, en entretien, « l'enfumage de certains appels à projets, de l'injonction à rentrer dans des cadres, de devoir dire des choses et à mentir finalement pour pouvoir obtenir des subsides »[569] et nous explique qu'elle a entrepris de créer une formation à ce sujet pour des porteurs de projet. Elle organise des « ateliers désintox » sur la financiarisation des associations mais explique parallèlement qu'elle « prend du temps avec les jeunes pour essayer de reformuler un projet en deux phrases et si possible, les deux phrases qui correspondent aux orientations du cahier des charges parce que sinon, le gamin, on va lui dire : « Ah bah non, ce n'est pas possible. » »[570] Dans le même esprit, une accompagnatrice de la Pépinière explique qu'elle aide le porteur « à *packager* quelles actions il propose et à qui en fonction de sa stratégie personnelle, de l'intérêt poursuivi par les financeurs »[571]. Bien qu'il adopte une posture très critique envers le dévoiement dont font l'objet des termes tels que « projets », « innovation », « solution »… le fondateur de la Pépinière explique aux accompagnateurs, en formation initiale, que

> « toutes les institutions utilisant ce vocable, il faut le maîtriser et l'employer dans ce contexte. Mais, nous, on a un rôle de rassurer le porteur sur le caractère fictif, mensonger de cet emploi : en réalité ce n'est pas un projet et c'est correct. […] Pour les porteurs pas

[568] Entretien du 11/05/2017 avec un accompagnateur de la Pépinière d'Anciela.

[569] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

[570] *Ibid.*

[571] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

humbles, trop assurés, qui revendiquent leur caractère innovant et dénigrent les autres, il faut leur expliquer qu'ils doivent garder ça pour les concours, les amis, les banques mais dans le secteur associatif, il faut qu'ils oublient. »[572]

Il explique que, pendant l'accompagnement d'un porteur, « on lui apprend à mentir, à une banque par exemple, avec un modèle économique bidon, [mais] avec discernement » c'est-à-dire en connaissant les limites et les éléments fictifs du modèle qu'il présente sans pour autant les exposer. Ce point ouvre un débat entre « user des termes et jouer le jeu du système » ou « dire aux financeurs pourquoi on ne veut pas les utiliser, pourquoi on est en désaccord ». Le fondateur / formateur explique aux accompagnateurs formés que cette deuxième stratégie est réservée au cas où « tu es suffisamment assuré de ton identité » et sûr de toi et de ton concept pour t'affirmer. Très peu de porteurs de projets accompagnés par la Pépinière entrent, selon lui, dans cette catégorie et l'accompagnateur a davantage pour rôle de lui apprendre à composer avec les contraintes du système qu'à tenter de les transformer radicalement. Il ne manque toutefois pas de mentionner, dans un souci d'éveil des consciences, que c'est un débat à avoir avec les porteurs.

Les initiatives accompagnées par Anciela et la Fabrik en vue de développer des stratégies interstitielles de transformation s'appuyant sur une « économie plurielle » et une « gestion sociale » des activités n'échappent donc pas à l'écueil souligné par E. O. Wright dans son analyse des utopies concrètes :

> « Le second problème général auquel se heurtent les tentatives visant à développer et approfondir l'économie sociale concerne l'articulation de ce système économique avec les marchés capitalistes. Deux questions nous paraissent particulièrement importantes ici : celle de la concurrence avec l'économie capitaliste et celle de la dépendance de l'économie sociale par rapport au capitalisme en matière de ressources financières. […] Par-delà la question de la concurrence directe avec les marchés capitalistes, l'économie sociale risque potentiellement d'être dénaturée par son besoin d'acquérir des ressources financières contrôlées par le capitalisme. » (Wright, 2017, Les problèmes potentiels, para. 7 et 9)

Les propositions interstitielles d'Anciela et de la Fabrik se confrontent en effet au pragmatisme nécessaire pour mener à bien une initiative et qui peut pousser les porteurs de projets vers des choix plus conformes aux règles de fonctionnement qui régissent l'ordre social et économique dominant actuellement. Cette tentation est d'autant plus forte que d'autres acteurs qui les forment et les conseillent les orientent en ce sens.

[572] Notes d'observation de la formation initiale des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 31/08/2018.

c. Des porteurs sous influences multiples

Le second facteur susceptible de détourner les porteurs de projets du développement d'une initiative interstitielle est en effet l'influence qu'ils subissent de la part d'autres dispositifs d'accompagnement à l'orientation divergente. Il n'est en effet pas rare que les porteurs de projets accompagnés par la Fabrik ou par Anciela bénéficient également de l'appui d'un incubateur d'entreprises sociales ou du soutien de conseillers en développement de projets artistiques et culturels. Les deux associations ont même pour pratique d'orienter les porteurs de projets qu'ils accompagnent lorsque cela est pertinent ou pour des points spécifiques. Ainsi, lors de la réunion d'information de l'arrêt de la Fabrik destinée aux candidats à l'accompagnement, l'équipe avait préparé une liste des dispositifs d'accompagnement existant dans le domaine des arts vivants, constatant que de nombreux projets liés au théâtre avaient candidaté. Interrogé sur les relations qu'Anciela entretient avec les autres acteurs du territoire lyonnais, le fondateur explique :

> « Nous notre posture est simple : c'est le porteur qui compte. Donc on les envoie vers les dispositifs d'accompagnement. Si Ronalpia ou Alter'incub peuvent les aider, il n'y a aucune raison de s'en priver. »[573]

La coordinatrice / accompagnatrice explique également qu'ils ont « aussi à cœur de mettre en lien des gens avec d'autres structures qui seraient plus compétentes qu['eux] sur un sujet donné ». Elle cite l'exemple de l'URSCOP, porteur du dispositif d'accompagnement Alter'incub, vers qui elle renvoie les porteurs de projets qui souhaitent créer une SCOP. Mais elle précise : « On ne dit pas : « Ce n'est pas nous, c'est l'URSCOP. On dit : « *Sur la dimension* création de SCOP, statuts etc., c'est *aussi* l'URSCOP. » »[574]

Ils sont néanmoins susceptibles, dans ce cadre, de véhiculer des représentations et de dispenser des conseils qui vont à l'encontre de la vision politique d'Anciela ou de la Fabrik, d'autant que, comme le montre le chapitre précédent, un certain nombre d'entre eux s'inscrivent dans une forme d'adhésion aux modes de fonctionnement managériaux que ces deux associations dénoncent. C'est ainsi que le fondateur d'Anciela et de la Pépinière regrette, lors d'échanges informels, le cas d'un projet accompagné par la Pépinière d'une part et par un incubateur d'entreprises sociale d'autre part, et qui a fait le choix, sur les conseils de cet

[573] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

[574] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela. Le soulignement (par nous) indique les termes sur lesquels son ton était particulièrement appuyé.

incubateur, de ne solliciter aucune subvention au démarrage pour s'appuyer uniquement sur les ressources issues de la vente de services sous prétexte que « les subventions ne sont pas viables ». Quelques mois après son lancement, le projet a connu une phase d'importantes difficultés financières qui ont manqué de mettre en péril le développement de l'activité. Aujourd'hui encore, cette dernière reste fragile alors que, pour le fondateur d'Anciela, des subventions d'amorçage, légitimes au vu du caractère d'intérêt général du projet, auraient permis de consolider la phase de lancement en vue d'un développement pérenne.

Ce risque de voir l'influence d'autres structures d'accompagnement prendre le pas sur l'approche proposée par Anciela ou par la Fabrik apparaît d'autant plus distinctement que le recensement des démarches d'accompagnement, effectué dans le cadre de cette enquête, nous conduit à constater la faiblesse numérique des démarches d'accompagnement « alternatives », d'inspiration radicale-libertaire telles que décrites ici. À l'inverse, les incubateurs porteurs d'une approche managériale du développement de projets citoyens tendent à se multiplier de manière exponentielle. Ils obtiennent des reconnaissances diverses de la part des pouvoirs publics dont l'une des manifestations les plus révélatrices a été la création, par le gouvernement lui-même, de son propre incubateur (Le French Impact), basé sur ce type d'approche et mobilisant des responsables d'incubateurs existants. Ils configurent alors largement l'offre d'accompagnement disponible pour un porteur de projets, au détriment de modes d'accompagnement alternatifs tels que celui d'Anciela ou de la Fabrik.

Conclusion

La Pépinière d'initiatives citoyennes d'Anciela et la Fabrik coopérative illustrent les cas d'associations qui actent l'émergence d'une forme singulière d'engagement consistant à porter son propre projet et entreprennent d'investir la pratique de l'accompagnement pour la mettre au service d'une transformation sociale radicale. Ce choix s'inscrit dans une critique systémique du fonctionnement économique et social actuel qui met l'accent sur les formes d'assujettissement et d'aliénation qu'il génère, renouvelant ainsi les principaux arguments de la critique artiste. Elle confère à l'initiative citoyenne un potentiel de libération et de réalisation de soi qui invite à voir dans l'accompagnement pratiqué par ces associations une voie de réinvention du militantisme associatif en faveur de l'émancipation des individus.

L'accompagnement est en effet configuré de manière à permettre un mouvement en deux étapes conduisant à l'autonomisation – au sens castoriadien du terme – des porteurs de projets :

il doit premièrement permettre la prise de conscience que les principes qui régissent de manière dominante l'organisation sociale actuelle ne sont pas des lois naturelles et universelles, qu'il serait vain de contester, mais découlent de constructions sociales et de représentations que les individus donnent collectivement à une réalité originairement dénuée de sens. Il s'agit ensuite de développer la capacité des individus à penser les lois qu'ils veulent pour eux-mêmes – et qui se distinguent potentiellement des normes dominantes – et à les incarner dans les modalités par lesquelles ils concrétisent leur projet. Pour reprendre les termes de Castoriadis, il s'agit d'aider les individus à s'extraire de l'« imaginaire social-historique » à caractère hétéronome dans lequel ils sont pris, pour aller vers un « projet d'autonomie » permettant de questionner structurellement le modèle social actuel et d'inventer de nouvelles manières de *faire* pour le transformer en profondeur (Cervera-Marzal, Fabri, 2015, p. 18-36 [Castoriadis, 1975]).

La promotion d'une économie plurielle – qui n'écarte pas radicalement les pratiques marchandes mais revalorise, en parallèle, les logiques de redistribution et de réciprocité – ainsi que l'encouragement à des formes de « gestion sociale » – où la rationalité axiologique prime sur la rationalité instrumentale, en lieu et place de pratiques managériales destinées à assurer l'efficacité et la performance – rendent alors visibles différentes options possibles. Elles ouvrent ainsi des voies « interstitielles » de transformation sociale (Wright, 2017) à même de renouveler les stratégies militantes. Il s'agit en effet de créer, à côté et en toute autonomie vis-à-vis des organisations à vocation marchande et lucrative, des manières alternatives de produire, d'échanger, de vivre…

C'est cette revalorisation du rôle des interstices dans les processus de transformation sociale qui fait la singularité de cette troisième forme d'accompagnement de projets citoyens. Elle vient alors réhabiliter les logiques de projet et le soutien à l'initiative privée en retournant le stigmate que l'interprétation critique qu'en ont fait L. Boltanski et È. Chiapello a apposé à ces notions. Elle présente en effet le projet citoyen comme un outil possible pour lutter contre l'extension des logiques marchandes et managériales à l'ensemble des sphères de la vie sociale et privée et propose des voies pour se défaire des propriétés néolibérales rattachées à la logique de projet (la mise en concurrence par exemple). Cette logique constitue une voie alternative à la dichotomie entre stratégies de rupture (dynamique contestataire voire révolutionnaire, visant à renverser le pouvoir et lui substituer un ordre nouveau) et stratégie symbiotique (logique de négociation dans une optique gagnant-gagnant) qui a historiquement structuré les pratiques militantes (Wright, 2017). Composer, à partir de ces initiatives isolées, une véritable stratégie de transformation sociale suppose toutefois de les aider à gagner en influence, élargir

progressivement les interstices pour amener ces alternatives à prendre le pas sur les représentations et les pratiques qui sont celles de l'ordre néolibéral.

C'est ce à quoi des associations comme Anciela et la Fabrik coopérative tentent de contribuer mais elles font face, pour cela, à un certain nombre d'obstacles qui pénalisent leur capacité à y parvenir. Ainsi mises en perspective avec la réalité de leur application, les ambitions d'Anciela comme de la Fabrik perdent en puissance. L'enquête nous amène en effet à limiter la transformation sociale radicale générée par ces associations à un potentiel. Le cas de la Fabrik interroge particulièrement dans la mesure où la démarche d'accompagnement a finalement été très éphémère et n'a pas permis une conceptualisation forte, ni l'émergence d'une communauté solide de personnes partageant les valeurs et la vision portée par l'association. Si le cas d'Anciela donne davantage espoir dans la capacité d'une telle démarche d'accompagnement alternative à gagner en légitimité, en puissance et en structuration au cours du temps, les conditions de sa mise en œuvre, et notamment la surcharge de travail des salariées, interroge quant à sa viabilité. À ce stade, au vu de leur faiblesse numérique et de leur fragilité structurelle, Anciela comme la Fabrik contribuent davantage à l'émergence d'initiatives alternatives éparses qu'à la construction d'une stratégie structurée qui reste une étape nécessaire à un changement social durable et profond.

Ces difficultés restent néanmoins circonstancielles et nous amènent à nous questionner sur les conditions de leur dépassement, permettant au potentiel de transformation sociale de ces pratiques d'accompagnement singulières de se réaliser, davantage qu'à les taxer d'utopie infructueuse. L'approche d'Anciela et de la Fabrik nous parait, au contraire, profondément fertile en ce qu'elle autorise une lecture individualiste de l'émancipation et de la transformation sociale radicale. Elle est, à ce titre, susceptible de renouveler en profondeur la pensée et la pratique militante. Ces études de cas posent par ailleurs les bases d'une réflexion utile sur les conditions de leur consolidation et de leur systématisation. Le dernier chapitre sera ainsi consacré à l'identification des éléments de ce potentiel basculement idéologique.

Chapitre 7.
Des pratiques en tension : les conditions d'un renouvellement d'une approche individualiste de l'émancipation.

Introduction

Les différentes études de cas mobilisées dans cette recherche confirment l'essor et la structuration progressive, plus ou moins chaotique, de pratiques encourageant le développement de projets citoyens comme manière singulière de participer à la vie publique. Elles présentent la particularité de faire naître une offre d'accompagnement sans pour autant conduire à l'émergence d'un marché en ce qu'elles sont, pour la plupart, gratuites et cherchent à s'inscrire dans des rapports de complémentarité, davantage que de concurrence.

Ce qui transparaît néanmoins ici est bien la diversité des pratiques d'accompagnement de projets citoyens et, au-delà de la complémentarité qu'elles affichent, les tensions qui les traversent, entre une approche à tendance « néolibérale », dont le but est de permettre aux citoyens engagés de trouver leur place dans l'économie de marché ; une approche « sociale-libérale », marquée par une prise en compte plus affirmée des inégalités sociales et du risque de « déliaison » mais qui ne remet pas en cause les fondements structurels de ces problèmes ; et une approche « radicale » qui insiste sur les liens systémiques entre ces inégalités et le fonctionnement même de l'économie de marché, *a fortiori* lorsqu'elle s'appuie sur des principes néolibéraux (Bacqué, Biewener, 2013). Elles restent néanmoins liées par leur contribution à la revalorisation d'une forme d'individualisme politique et leur souci de s'en saisir pour réinventer les stratégies de transformation sociale.

Ce chapitre synthétise les évolutions dont ces démarches sont porteuses et questionne les conditions auxquelles l'accompagnement peut contribuer à une transformation en profondeur du système économique et social actuel. Il dresse alors l'ébauche d'une feuille de route pour sortir du « logiciel collectiviste » qui domine les stratégies militantes à visée émancipatrice et construire une alternative individualiste – au sens d'A. Ehrenberg d'*esprit commun* faisant primer l'autonomie individuelle face aux diverses institutions sociales et politiques (Ehrenberg, 2010b). Il interroge enfin la place de l'État dans ces dynamiques en reprenant ce que les observations menées disent des *modes actuels d'intervention* des institutions étatiques en faveur de la citoyenneté par projets mais aussi *ce que pourrait être* une telle intervention si elle se

souciait de réaliser pleinement les potentialités démocratiques et transformatives de l'initiative citoyenne.

Ce chapitre confronte donc les différents cas d'étude analysés dans les chapitres précédents à savoir :

(1) **La Fic (Fabrique d'initiatives citoyennes) de l'association Oxygène** illustrant le cas d'un « lieu de quartier » donnant au développement de projets citoyens une fonction cohésive et configurant l'accompagnement en ce sens. La pratique de ces accompagnateurs conduit alors à la pacification des relations sociales. Les régulations tutélaires subies par l'association se répercutent sur les initiatives citoyennes, théoriquement autonomes, mais qui, dans les faits, peinent à s'émanciper de l'association qui les accompagne voire les impulse. L'accompagnement tend alors à réduire la portée de ces initiatives et leur capacité transformatrice en s'inscrivant dans une **approche « sociale-libérale »** qui laisse de côté la dimension systémique des problèmes qu'il cherche à résoudre.

(2) **Le SenseCube de MakeSense** qui reflète l'exemple-type d'un « incubateur d'entreprises sociales » où le développement de projets citoyens s'inscrit dans la continuité de la valorisation d'une société d'entrepreneurs – au sens restreint que la science économique classique donne à ce terme – et qui transpose, en matière de citoyenneté et d'engagement politique, des représentations utilitaristes et des techniques imprégnées de managérialisme à l'œuvre dans les entreprises lucratives. Cette forme de citoyenneté par projets contribue alors à la **généralisation de la rationalité néolibérale** en l'étendant aux pratiques de participation citoyenne dans un double mouvement consistant à rendre ces dernières plus « efficaces » et à moraliser / réhabiliter l'économie marchande.

(3) (4) **La Fabrik coopérative et la Pépinière d'initiatives citoyennes d'Anciela** qui développent chacune respectivement une **approche qualifiée de « radicale-libertaire »** de l'accompagnement en ce qu'elles associent une critique systémique du modèle social et économique actuel et la recherche d'une « réalisation de soi » qui passe par l'identification de modalités de mise en œuvre des projets qui soient propres à chaque individu et en cohérence avec ses ambitions politiques. En refusant la compétition et la performance, cette approche ouvre alors la voie à des « contre-conduites » et des stratégies interstitielles de transformation sociale, c'est-à-dire des manières de faire qui s'émancipent de la norme dominante et construisent par la pratique d'autres modèles sociaux et économiques.

(5) Il s'appuie enfin sur l'exemple du **dispositif des Fabriques d'initiatives citoyennes déployé par le Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation populaire** destiné à « gouverner les conduites participatives » dans le sens d'une citoyenneté par projets pour interroger les transformations des modes d'intervention de la puissance publique que cette dernière produit ou est susceptibles de produire.

Ce chapitre propose alors une synthèse analytique de ces différents cas d'étude composée en trois axes : les transformations des pratiques d'engagement politique introduites par la logique d'une citoyenneté par projets et la tendance, dans les faits, à voir une approche néolibérale de la participation citoyenne s'imposer ; les conditions d'une exploitation du potentiel que présente cette logique pour, à l'inverse, proposer une transformation sociale radicale et systémique ; l'évolution induite des modes d'intervention de la puissance publique entre continuité des politiques procédurales et tentative d'atténuation de leurs effets régulateurs et normatifs.

1. Le projet citoyen comme instrument d'individualisation des pratiques politiques

La multiplication des démarches d'accompagnement de projets citoyens peut s'expliquer par la capacité de cette forme d'engagement à concilier sens de l'action, souci de l'intérêt général et autonomie individuelle. En politisant les choix et comportements quotidiens que les individus adoptent dans le cadre du développement d'un projet, elle transforme le régime de responsabilité qui prévaut dans une démocratie représentative attribuant cette dernière aux individus et redéfinissant ainsi l'idée de « gestion désintéressée ». Si l'accompagnement de projets citoyens contient alors les germes d'une nouvelle pratique émancipatrice, sa mise en œuvre actuelle révèle toutefois bien davantage une tendance à la normalisation des comportements qui s'opère à la faveur d'une généralisation d'une approche uniforme, néolibérale, du développement de projets citoyens. Cette tendance se révèle susceptible de pénaliser *in fine* l'autonomie, la participation démocratique et le changement social qu'elle est supposée générer.

1.1. L'émancipation par la politisation des choix ordinaires

a. Vers une éthique de la responsabilité individuelle

La question de la responsabilité individuelle traverse l'ensemble des pratiques de développement de projets citoyens observées jusqu'ici. En « désaffiliant » l'engagement (Ion, 2012), la citoyenneté par projets échappe à la définition préalable des modes et des thèmes d'action qu'opéraient les organisations collectives et auxquelles il s'agissait, pour le citoyen souhaitant agir, d'adhérer. Dans cette nouvelle configuration normative, le citoyen porteur de projet a la charge de définir ce qui relève, ou non, de l'intérêt général, à travers « l'utilité sociale » qu'il donne à son projet, et de mettre ce dernier en œuvre pour parvenir aux transformations escomptées.

Le thème de la responsabilité revient de manière récurrente dans les travaux portant sur la citoyenneté active, que celle-ci soit envisagée sous l'angle des pratiques politiques (Déloye, 2014) ou des mécanismes de protection sociale (Astier, 2007 ; Duvoux, 2009 ; Castel, 2010 ; Newman, Tonkens, 2011). L'évolution que nous observons à travers la valorisation de l'initiative citoyenne s'inscrit dans cette recherche d'une prise de « conscience du sentiment de leur responsabilité publique ou civique » (Déloye, 1994, p. 140). Les citoyens sont appelés à aller de l'avant et élargir la portée de leur responsabilité personnelle pour y inclure des problèmes reconnus comme relevant de l'intérêt général (Newman, Tonkens, 2011, p. 14[575]). S'opère alors un transfert de la prise en charge des sujets d'intérêt général de la puissance publique, incarnée dans un certain nombre d'institutions, aux citoyens pris individuellement : c'est à ces derniers que revient la responsabilité de trouver, de tester et de développer des solutions (individuelles ou collectives) face aux problèmes sociaux. Dans une certaine mesure, c'est également à eux que revient la charge de définir la nature et l'importance de ces problèmes sociaux, leur position étant validée (ou invalidée) *a posteriori* par la reconnaissance qu'elle obtient (ou non) auprès des pouvoirs publics et de leurs opérateurs. Comme l'identifiait Marcel Gauchet, nous assistons à une période de re-responsabilisation après une longue phase de déresponsabilisation concomitante à la montée en puissance d'un État interventionniste (Astier, 2007, p. 163).

[575] Dans le texte : *« Government policies promoting active citizenship in fact demand that citizens take more responsibility, particularly for those issues that were first put on the agenda to be recognised as public by social movements. Now that they have been recognised successfully, governments tend to throw these successes back to citizens, with the more or less implicit message that, yes, these are indeed important topics, so we will from now on see to it that you go ahead and broaden your scope of personal responsibility to include these issues too: to live a healthy lifestyle, to care for your neighbours, to behave in a sexually responsible manner* » (traduit par nos soins).

Cette dimension responsabilisante est visible à deux étapes de l'accompagnement de projets citoyens : (1) la sélection des porteurs de projets accompagnés, puis (2) la mise en œuvre des solutions qu'ils proposent et la relation qui se crée alors entre accompagné et accompagnant.

(1) Le processus d'entrée dans l'accompagnement est en effet configuré de sorte à ce que les porteurs de projets candidats justifient auprès des (futurs) accompagnateurs de la dimension sociale, solidaire, écologique ou encore démocratique de leur projet. Dans le cas des incubateurs d'entreprises sociales, cette démonstration s'opère avant tout dans les dossiers écrits où se multiplient systématiquement les questions relatives aux problèmes et aux besoins ciblés par le porteur de projets, aux personnes qu'il cherche à toucher (les bénéficiaires) et en quoi le projet peut améliorer leur situation, ou encore aux pratiques tarifaires qui permettent de mesurer le degré d'accessibilité du projet. Quant aux auditions, la phase d'entretiens individuels du SenseCube a notamment pour objectif d'être « sûrs de la volonté d'impact »[576].

Les porteurs ont alors la charge d'identifier et de justifier en quoi leur projet est pertinent et prioritaire compte-tenu des enjeux sociaux, économiques, environnementaux ou même politiques du territoire sur lequel ils s'implantent. Ils doivent adopter un discours convaincant, dresser un état des lieux de la problématique qui fait apparaître son caractère alarmant et la nécessité de trouver des solutions, déployer des arguments percutants pour démontrer que leur proposition est efficace… Cet exercice revient à adopter la « grammaire de l'action publique » (Talpin, 2006) et à mettre en exergue l'intérêt général, parce que social, économique ou environnemental, du projet. Les candidats sont invités à mettre au second plan leurs préoccupations d'ordre personnel et à présenter la nécessité de générer des revenus comme un moyen pour se tourner vers ce qui est considéré collectivement comme relevant de l'intérêt général.

Ce dernier est alors défini par le porteur de projet, lorsqu'il remplit le dossier ou répond aux questions en entretien, mais il reste soumis à l'approbation des coordinateurs de la démarche d'accompagnement. Il s'agit donc d'une responsabilité concertée, et il est intéressant, à ce titre, de souligner la réintégration des pouvoirs publics dans ce processus au nom du rôle de garant de l'intérêt général dont les dote le système institutionnel français[577]. Ils contribuent ainsi, aux

[576] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

[577] Ces derniers font en effet généralement partie du jury de sélection. Interrogée en phase exploratoire, la responsable de la couveuse EPICEAS fait par exemple venir des « partenaires institutionnels » (membres des équipes de développement local des mairies, directeurs de Maisons des Associations qui sont un établissement de la Mairie de Paris…) ; le chargé de mission d'Alter'incub invite quant à lui un représentant du conseil régional… Si cette participation est justifiée par le fait que ces partenaires publics financent, en partie, le dispositif, cela n'apparaît pas comme la seule raison. Ainsi, la responsable des

côtés des acteurs de l'accompagnement, à infléchir les problématiques dont se saisissent les citoyens par projet.

Cette dimension responsabilisante de la sélection pourrait sembler, par définition, inexistante dans les démarches non-sélectives telles que celles d'Oxygène, de la Fabrik coopérative ou d'Anciela. Les observations menées soulignent toutefois que le principe de non-sélection aboutit davantage à des formes d'*auto-sélection* de la part des porteurs de projets : les valeurs et la philosophie d'action qui transparaissent dans les discours et les activités de l'association permettent aux candidats de jauger par eux-mêmes de la compatibilité de leur projet avec les positionnements politiques de telle ou telle association[578]. Ils ne prétendent à l'accompagnement que lorsque cette compatibilité leur semble avérée. L'exercice consiste alors à démontrer en quoi le projet fait écho à ces valeurs ou principes d'action – et donc rejoint ce que l'association a préalablement affiché comme relevant, selon elle, de l'intérêt général – lors de la prise de contact par mail ou *de visu*. Ainsi, les porteurs de projets ont, là aussi, la charge de présenter leur projet dans des termes mobilisant la grammaire de la solidarité, de l'écologie, de l'accessibilité à toutes et tous, de l'éducation populaire, de la transformation sociale… pour

programmes de Ronalpia indique qu'ils sont là « surtout [parce qu']ils connaissent les enjeux et besoins du territoire. Les partenaires publics sont garants du besoin et donc garant des solutions qu'on apporte à ces besoins-là, comme l'intérêt général quoi ». À l'inverse, les partenaires privés, qui financent eux aussi le dispositif, ne sont pas dans le jury de sélection et « en aucun cas ils sont un droit de choix » (entretien du 06/03/2018 avec la responsable de programmes Lyon de Ronalpia).

[578] Plusieurs témoignages vont dans ce sens. Interrogée sur sa manière de gérer les porteurs de projets qui les sollicitent sans correspondre au type de projets accompagnés, l'accompagnatrice de la Pépinière, par ailleurs très impliquée dans la coordination, indique qu'ils étaient vigilants au début mais que la question « ne se pose pas tant que ça […] car on a une identité de valeurs et de thématiques qui est tellement affirmée que de toute façon, les gens qui nous écrivent, c'est des gens qui se reconnaissent là-dedans. Alors qui n'ont pas forcément conscientisé exactement en quoi mais quand on leur dit « une pépinière d'initiatives en faveur d'une société écologique et solidaire », ils disent « ah en fait ça me parle ». Je pense que quad tu as une identité claire, tu envoies des signaux qui attirent les personnes qui se reconnaissent dans cette identité-là ». Le fondateur explique que les projets strictement artistiques et culturels (sans volonté militante affichée), qu'ils ne ciblent manifestement pas, « n'arrivent pas à [eux] ». Un accompagnateur affirme également que « s'il fallait accompagner demain le mec qui te dit « alors moi je veux monter ma boite et je veux qu'on se retrouve entre bons français », bon, c'est un peu compliqué… Mais là c'est vachement facile, on a une vision générale de la société qui se ressemble vachement, on n'est pas en train de se battre sur les idées » traduisant son sentiment de partager des « codes » et une « vision commune de la société » avec les porteurs qu'il accompagne. La fondatrice de la Fabrik cite par exemple le cas d'une personne venue pour être accompagnée alors qu'elle est batteuse professionnelle, a joué avec des groupes très réputés (ACDC par exemple) et sorti de nombreux albums et face à laquelle, elles se sont dit « « mais comment on peut vous aider ? Qu'est-ce que vous attendez de nous ? » Et généralement, si ça s'exprime, ça se dit bien, on ne les revoit pas. D'eux-mêmes ils vont piger que… ». Une des accompagnatrices nous dit être d'accord avec l'idée d'une auto-sélection qui se voit dans le fait que « l'année dernière presque tous les projets, surtout les « théâtreux », moins les musiciens, étaient politisés, avec une conscience politique, sur la place du comédien dans la société par exemple ».

« coller » aux attentes, aux codes et à la vision portés par l'association susceptible de les accompagner.

(2) La responsabilité des porteurs de projet se retrouve également dans la mise en œuvre des solutions proposées. La posture d'accompagnement défendue par les associations (*aider à faire* et non *faire pour* ou *faire à la place de*) attribue en effet la charge de l'action, et par conséquent la réussite ou l'échec du projet, strictement et exclusivement aux porteurs de projets accompagnés. Elle déresponsabilise, *a contrario*, les accompagnateurs comme en témoignent les illustrations de la « rhétorique du consentement » déployées par l'ensemble des enquêtés interrogés dans le cadre de cette recherche (cf. Annexe 11). L'éthique de la responsabilité s'articule alors à la rhétorique du *choix* consenti, libre et éclairé (Newman, Tonkens, 2011).

Contrairement à ce qu'a pu faire valoir un certain nombre de sociologues des politiques sociales, le processus de responsabilisation individuelle qui s'opère à travers la valorisation de la citoyenneté par projets ne contribue alors pas tant à imputer la responsabilité des problèmes sociaux aux individus, occultant toute considération systémique. Il s'agit davantage de ce qu'I. Astier a mis en lumière comme relevant d'une « responsabilité sans culpabilité » qu'elle résume sous la maxime suivante : « On n'est pas responsable de l'origine de sa situation. Par contre, on est responsable des *solutions pour faire évoluer cette situation*. » (Astier, 2007, p. 12, souligné par nous) Les accompagnateurs deviennent alors de « nouveaux entrepreneurs de morale » qui cherchent, à travers l'élaboration d'un projet citoyen, à faire intégrer aux individus certaines normes, valeurs ou représentations sociales, dans lesquelles l'initiative et l'autonomie tiennent une grande place, se transformant ainsi en intermédiaires politiques.

b. Une liberté sous influence

Si l'accompagnement laisse le porteur de projet libre de faire ses propre choix, ce n'est pas, en effet, sans une certaine influence normative qui tente, de manière plus ou moins conscientisée, de l'orienter vers certaines pratiques (en termes d'organisation interne, de modèle économique, de relation aux autres porteurs de projets, de type de coopérations mises en place…) plutôt que d'autres.

La déresponsabilisation des accompagnateurs n'est en effet pas absolue : elle s'accompagne de questionnements quant à la pratique de l'accompagnement et la manière d'amener le porteur aux choix les plus adéquats à partir d'une représentation du monde qui est celle des coordinateurs du dispositif d'accompagnement. Une accompagnatrice de la Pépinière affirme alors : « On est plus ou moins bon dans l'accompagnement ». Son fondateur critique « certaines

cultures d'accompagnement » qui disent que « tout vient du porteur et rien ne vient de l'accompagnateur » en expliquant qu'il n'y « croi[t] pas du tout. Le porteur, il a son autorité et l'accompagnateur il a son autorité. Si on n'était pas utile au porteur, fondamentalement, si on n'avait pas une identité d'accompagnateur, une force d'accompagnateur… » [579] . La coordinatrice du SenseCube, tout en insistant sur la liberté de choix des porteurs, précise également :

> « Après il y a un autre élément à prendre en compte, c'est que quand les entrepreneurs n'appliquent pas les conseils qu'on leur donne, c'est peut-être aussi qu'on n'a pas réussi à leur communiquer le conseil de la bonne manière. C'est des trucs qui nous remettent en question foncièrement, savoir si on a aussi la bonne pédagogie, la bonne approche vis-à-vis des entrepreneurs. »[580]

L'analyse de la pratique renforce également le caractère paradoxal de la déresponsabilisation des accompagnateurs puisqu'il n'est pas rare d'entendre ces derniers mentionner des situations où ils sont intervenus directement, aux côtés des personnes qu'ils accompagnent, dans la mise en œuvre du projet, s'autorisant ainsi à sortir d'une stricte posture d'accompagnateur extérieur. Ainsi, certains accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela nous ont expliqué être devenus bénévoles pour des initiatives qu'ils accompagnaient précisant toutefois que « ce n'est pas la même posture que quand [ils sont] accompagnateur[s] du coup »[581]. Une accompagnatrice de la Fabrik mentionne deux exemples où elle était « là le jour J comme bénévole pour aider » lors de déambulations artistiques qu'elle avait aidé à concevoir précisant que « l'accompagnement de projet, ça peut être ça aussi : d'être dans le très concret et d'aider vraiment »[582]. La coordinatrice du SenseCube souligne quant à elle :

> « C'est un accompagnement vraiment très très intense les six premiers mois et on est presque un membre de l'équipe, alors pas à temps complet, mais au moins à trois-quarts temps, on travaille avec eux dans leur équipe, on fait beaucoup d'opérationnel, on n'est pas du tout à leur donner des recommandations plates, un peu hors-sol ou théoriques mais on fait des choses avec eux. »[583]

[579] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur de la Pépinière.

[580] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

[581] Entretien du 05/03/2018 avec un accompagnateur de la Pépinière.

[582] Entretien du 04/01/2018 avec une accompagnatrice de la Fabrik coopérative.

[583] Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube.

Ces témoignages font apparaître un rapport ambigu à l'intervention de l'accompagnateur dans la mise en œuvre du projet, plus complexe que la déresponsabilisation totale qui sous-tend le principe de *laisser faire*. Si la responsabilité du porteur dans la mise en œuvre de son projet reste entière, elle s'opère toutefois dans des formes de collaboration et de négociation avec les acteurs qui l'accompagnent du fait de l'intérêt qu'ils portent au projet, leur souci de le voir réussir et les objectifs qu'ils poursuivent à travers l'accompagnement et en vue desquels ils guideront les porteurs dans telle ou telle voie opérationnelle.

Les accompagnateurs sont alors susceptibles d'orienter les choix des porteurs de projets et les inclinaisons idéologiques que nous avons identifiées au cours des chapitres précédents, au travers de nos différents cas d'étude, jouent alors un rôle significatif. La pratique de l'accompagnement permet de faire adhérer les porteurs de projets à une certaine représentation de l'organisation sociale et de la fonction politique de la participation citoyenne qui, selon les cas, contribue à pacifier, à marchandiser ou à libéraliser et autonomiser (c'est-à-dire accroître la capacité des individus à faire leurs propres choix en se distinguant potentiellement des normes dominantes) les relations sociales. Cette recherche d'adhésion passe par un certain nombre de conseils techniques, d'outils, parfois même de discussions informelles, qui influencent « en douceur » les porteurs de projets pour les mettre en accord avec les objectifs poursuivis et les positions tenues par l'association.

c. L'accompagnateur comme intermédiaire politique

Les accompagnateurs de projets citoyens se rapprochent alors de ce qu'une littérature récente en science politique a identifié comme des « intermédiaires politiques » qui forgent les « les pratiques et les goûts ou dégoûts politiques des citoyens »[584]. Ces travaux dépassent en effet la stricte conception institutionnelle ou partisane de la politique pour voir ceux qui, au-delà des partis ou des politiques publiques, contribuent à la « politisation » des individus-citoyens. Ce terme est alors entendu dans un sens qui se rapproche de la conceptualisation de Camille Hamidi qui, à l'appui des travaux de Jean Leca, retient deux éléments permettant de repérer la politisation à l'œuvre dans les discours profanes (Hamidi, 2006, p. 10) :

[584] Voir ici, à titre d'exemples, les travaux de la section thématique n°10 « Pour une sociologie des intermédiaires politiques entre gouvernants et gouvernés » au Congrès 2019 de l'AFSP (Association Française de Science Politique) qui s'est tenu du 2 au 4 juillet 2019 à Bordeaux, ainsi que le colloque « Seeing Politics through Intermediation and Intermediaries » organisé le 13 décembre 2019 à l'EHESS (Paris).

- la référence aux principes généraux devant régir une société, et relevant d'une « montée en généralité » et
- la reconnaissance de la dimension conflictuelle des positions adoptées (au sens où le locuteur admet l'existence de clivages sur la question en jeu et non pas au sens où il mobiliserait nécessairement un registre discursif revendicatif ou contestataire).

La politisation ne se réduit pas ici à l'expression d'un intérêt et d'une connaissance pour les activités politiques institutionnalisées[585], qui reviennent à isoler et spécialiser le champ politique comme un champ autonome. Elle s'élargit pour intégrer la notion de conscientisation et de « visions du monde », c'est-à-dire de l'ensemble des représentations qui organisent, « mettent en ordre » les relations sociales (*ibid.*, p. 12) au sujet desquels il s'agit d'être lucide.

Partant de cette définition, et ayant démontré l'inscription des démarches d'accompagnement de projets dans des cadres idéologiques plus ou moins conscientisés, les accompagnateurs de projets citoyens se révèlent des vecteurs de politisation des individus en ce qu'ils influent leur manière de percevoir, comprendre et agir sur le fonctionnement de la société. Ils sont susceptibles de créer les conditions d'une « réflexion globale sur les enjeux de définition de l'action et des rapports politiques », des « enjeux de sens et de définition », y compris pour des actions à l'échelle très locale, qui sont déterminantes dans la manière de penser le rapport au politique (Neveu, 2003, p. 227).

L'*intention* de politisation est toutefois plus ou moins manifeste selon les cas. La pratique des incubateurs d'entreprises sociales souligne en effet une neutralisation du politique sous couvert de pragmatisme et de recherche d'une efficacité économique qui postule la neutralité axiologique des outils, cohérente avec l'absence d'ancrage idéologique de la pratique. Celle des lieux de quartier conduit également à des formes d'« évitement » du politique (Eliasoph, 2010) devant le risque de contrevenir aux objectifs de pacification et de cohésion sociale poursuivis *via* l'accompagnement. Cet évitement se révèle paradoxal en ce qu'il entre en tension avec l'affirmation d'un projet politique basé sur le développement du pouvoir d'agir et l'éducation populaire dans le sillon de la fédération des centres sociaux. Il interroge alors sur l'effectuation

[585] Les travaux de Nonna Moyer, cités par Camille Hamidi, illustrent, à l'inverse, particulièrement cette position lorsqu'elle mesure la politisation selon trois indicateurs : – le niveau de connaissances politiques (mesuré par la capacité à répondre correctement à une liste de neuf questions de connaissance du type : « Il y a des ministres communistes dans le gouvernement de Lionel Jospin » ou « Al Gore est le vice-président des États-Unis ») ; – l'intérêt déclaré pour la politique ; – la capacité à se repérer dans le champ politique (mesurée par la réponse à la question : « Diriez-vous que vous êtes plutôt de gauche, plutôt de droite, ou ni de gauche ni de droite ? ») (Mayer, 2003 *in* Hamidi, 2006, p. 5-6).

de ce projet politique qui, mis à l'épreuve de sa mise en pratiques, apparaît au mieux comme un « horizon », une « visée » qui n'est, à ce jour, pas atteinte opérationnellement ; au pire comme une « coquille vide » : un jeu d'écriture et de discours qui camoufle une réalité moins ambitieuse.

À l'inverse, les associations s'inscrivant dans le développement de logiques interstitielles affichent un positionnement idéologique affirmé et tendent à politiser explicitement « le moindre geste » (Pruvost, 2015). En effet, les modalités de communication externe ou interne, l'organisation entre les différents membres de l'équipe, le choix des partenaires techniques et financiers, la localisation des locaux, les techniques d'animation déployées dans les activités, les outils numériques utilisés… toutes les composantes opérationnelles du projet relèvent d'un choix d'ordre politique, participent d'un ensemble idéologique qu'il s'agit, pour le porteur de projet, de mettre le plus possible en cohérence avec ses valeurs et ses objectifs de transformation sociale. L'accompagnement a alors vocation à révéler le sens et les implications qui se cachent derrière chacun de ces choix et à permettre son appropriation par les porteurs de projet.

1.2. La dominante néolibérale des approches actuelles

a. L'articulation de l'économique et du politique

Cette politisation des choix ordinaires conduit notamment à porter une réflexion sur la dimension politique des conduites économiques. Un tel travail a été amorcé par les quelques travaux récents portant sur la portée politique des pratiques de consommation des individus (Dubuisson-Quellier, Lamine, 2004 ; Dubuisson-Quellier, 2016 ; Bucolo, 2017). Ils mettent en lumière une imbrication et une recherche de cohérence entre les modalités d'accès aux ressources matérielles (biens et services) pour lesquelles un individu opte et les valeurs qu'il porte et défend par ailleurs. Ces travaux s'inscrivent dans la lignée des mouvements militants défendant l'idée d'une consommation responsable et la figure du « citoyen consom'acteur » qui « vote avec son caddie » ou sa carte bleue (Cochoy, 2008). Ils révisent la rhétorique du « choix » en invoquant, à l'instar de ce à quoi appellent J. Newman et E. Tonkens, des critères de jugement basés sur l'éthique et la morale, davantage que sur un simple calcul coûts-bénéfices (Newman, Tonkens, 2011, p. 13), et introduisent, ce faisant, de nouvelles formes d'engagement

citoyen relevant du boycott ou de son dérivé plus récent le *buycott*[586] (Trautmann, 2004 ; Bozonnet, 2010).

Les démarches d'accompagnement étudiées dans le cadre de cette recherche déplacent la focale, ou plutôt l'agrémentent d'un regard porté sur les modes de *production* en mettant l'accent sur la dimension politique du choix du modèle économique dont il s'agit alors de proposer une définition élargie. Fortement mobilisé dans les sciences de gestion, ce terme tend en effet à s'imposer comme une traduction de l'anglais *business model* qui met l'accent sur la dimension financière et monétaire des ressources mobilisées pour mener à bien une activité. Cette association d'idées présente toutefois un caractère fortement réducteur en ce que le *business model* renvoie davantage au « modèle d'entreprise », soit un système de fixation des prix et de ventilation des ressources permettant d'assurer une valeur ajoutée suffisante pour que l'activité réalisée soit rentable et rémunératrice. La définition donnée au modèle économique est ici beaucoup plus large : elle fait référence au fonctionnement global d'une activité et envisage les ressources nécessaires ou disponibles sous l'angle de l'hybridation. Elle intègre alors les différents *types* de ressources (matérielles, financières, humaines, relationnelles…) mais aussi leur différentes *sources* (redistributives, réciprocitaires, marchandes…).

L'intérêt du terme de « modèle économique » pour décrire la réalité structurelle d'une association est alors en effet de pointer, en premier lieu, les différentes sources de financement monétaire que celle-ci est susceptible de mobiliser. Si elles ont la possibilité de générer des ressources marchandes, issues de la vente de biens et de services, qui sont le propre d'un *business model*, la raison d'être d'une association – son caractère d'intérêt général – lui donne accès à des ressources issues de la philanthropie (dons, mécénat…), de la redistribution (subventions publiques) ou encore de l'adhésion. Le principe d'hybridation des ressources permet également d'intégrer à la réflexion des ressources non-monétaires et issues de la réciprocité (Gardin, 2006 ; Servet, 2007, 2013 ; Laville, 2013 ; Castel, 2015) : dons en nature, mise à disposition de locaux ou de matériel et, surtout, mobilisation de bénévoles, voire – en raison des frontières ténues qui existent parfois entre engagement et travail – implication bénévole de salariés faisant « don » de leur travail (Hély, 2008, 2009, 2010 ; Simonet, 2010) c'est-à-dire dépassant allègrement leurs obligations contractuelles au nom de la cause et du projet politique qu'ils poursuivent. Prendre en compte ces ressources singulières est indispensable pour appréhender finement le fonctionnement des structures relevant de

[586] À l'inverse du boycott, le *buycott* promeut un choix positif en faveur de producteurs aux pratiques respectueuses de l'environnement et des droits des travailleurs.

l'économie sociale et solidaire : ce n'est qu'à cette condition que l'on comprend comment des organisations aux budgets parfois très resserrés peuvent assurer un volume d'activité conséquent, tant en termes d'actions menées que de personnes touchées.

Elles permettent aussi de faire le lien entre les stratégies de développement d'une organisation et ses ambitions de transformation sociale : le recours à la redistribution ou à la réciprocité s'est historiquement inscrit dans le refus d'une marchandisation sans cesse accrue de la vie sociale (Laville, 2006, 2013). L'effort d'hybridation peut alors révéler un souci de trouver une voie médiane entre impératifs de survie et préservation d'une identité politique et militante. Il participe d'une « pluralisation de l'économie » qui privilégient la « construction de groupes et d'institutions nouvelles à côté et au-dessus des anciennes » en lieu et place d'un « renversement du système », de ces « choix brutaux » que sont les alternatives révolutionnaires et radicales (Laville, 2006, p. 259 [Mauss, 1997, p. 265]). Cette définition du modèle économique permet alors d'éviter toute forme d'enfermement du concept dans une lecture strictement managériale et des usages restreints à l'économie de marché. Il permet, à l'inverse, d'en faire un outil au service d'une meilleure compréhension des dynamiques militantes et des conditions de mise en œuvre – et *a fortiori* de réussite – des stratégies de transformation sociale.

b. Le succès croissant des incubateurs d'entreprises sociales

Toutefois, alors que les associations développant les logiques de transformation interstitielles se révèlent les plus à même de produire des formes radicales de politisation et de transformation sociale, ce sont, actuellement, les incubateurs d'entreprises sociales qui semblent le mieux tirer leur épingle du jeu, induisant un affaiblissement significatif de la capacité des démarches d'accompagnement de projets citoyens à être porteuses d'un changement social systémique et durable.

La phase exploratoire de l'enquête a en effet conduit à l'identification d'un grand nombre d'incubateurs contre un très petit nombre de démarches d'accompagnement de projet alternatives. Cela s'explique en partie par un biais de visibilité : beaucoup de démarches d'accompagnement impulsées par des centres sociaux ou autres associations de quartier par exemple ne mobilisent pas le vocabulaire de l'accompagnement de projets ou d'initiatives. Leur rayonnement, essentiellement local, tend à reléguer au second plan la nécessité de perfectionner et d'actualiser leurs outils de communication à forte visibilité (sites Internet, réseaux sociaux…).

Mais ce facteur explicatif ne suffit pas. Nous constatons également que les démarches d'accompagnement de projets citoyens inspirées de traditions politiques libertaires ou associationnistes restent bien moins nombreuses et plus contraintes que les incubateurs d'inspiration managérialiste qui, à l'inverse, se multiplient. Cette approche est même reprise par les institutions publiques elles-mêmes qui mettent en place leurs propres incubateurs (à l'instar du French Impact initié en 2018 sous la présidence d'Emmanuel Macron).

Plusieurs facteurs favorisent en effet le développement de l'approche managériale. Tout d'abord, leur proximité idéologique et, parfois, réticulaire avec les grandes entreprises à but lucratif leur permettent d'accéder aux fonds que ces dernières dédient à l'amélioration de leur impact social et environnemental, notamment dans le cadre de leur stratégie RSE. Les incubateurs d'entreprises sociales, en tant que pourvoyeurs de « projets à impact » que ces entreprises sont susceptibles de soutenir ou parce qu'elles peuvent accompagner les salariés « en quête de sens » sans remettre fondamentalement en cause les pratiques de l'entreprise, rencontrent un écho particulièrement favorables auprès de dirigeants en mal de solutions pour impliquer et engager leurs équipes.

Ils bénéficient par ailleurs du mouvement vers une « finance éthique » ou « responsable » (Gendron, Bourque, 2003 ; Demoustiez, Bayot, 2005 ; Calmé, 2012 ; Mortier, 2013). Les incubateurs trouvent, là encore, une proximité idéologique et une même maîtrise des codes, outils et logiques à l'œuvre sur ces « marchés de la vertu » (Santiso, 2005) où se déploient des pratiques d'investissement traitant l'argent non pas sous le strict angle de la rentabilité financière mais en y adjoignant des considérations d'éthique, de solidarité et de préservation des ressources naturelles. Les incubateurs construisent en outre un discours de la « viabilité économique » qui incite à l'investissement en misant sur la capacité des projets soutenus à fonctionner par eux-mêmes (voire à générer un retour sur investissement) à terme.

Ce discours de la viabilité trouve également un écho auprès des financeurs publics soucieux d'optimiser l'attribution des subventions et privilégiant les financements ponctuels, à une action limitée dans le temps et dans une logique d'« amorçage », aux soutiens pérennes en appui au fonctionnement global. Les projets citoyens qui, de par leur modèle économique, démontrent leur capacité à s'auto-financer sur la base de ressources marchandes (vente de biens et services aux personnes qui en manifestent le besoin) présentent, dans ce contexte, un intérêt manifeste. L'inflation des politiques dites « procédurales », c'est-à-dire consistant, pour la puissance publique, à instaurer des cadres, à créer les conditions de l'effectuation d'une intentionnalité politique dont les acteurs privés sont incités à se saisir, davantage qu'à faire et produire les

effets recherchés par soi-même, facilite par ailleurs le financement de ce type d'initiatives consistant à « accompagner les personnes à faire ». Le but est ici de démultiplier l'impact de chaque euro dépensé : en finançant un accompagnateur, on aide indirectement à se développer plusieurs dizaines de projets (tandis que, *via* le soutien direct, chaque euro ne bénéficie qu'à un seul projet).

Le modèle des incubateurs d'entreprises sociales se fond ainsi aisément dans le système économique actuel, facilitant la captation des ressources financières dédiées à la solidarité.

c. Les difficultés structurelles à construire un accompagnement autonomisant

A contrario, les démarches d'accompagnement à vocation cohésive, telles que celle mise en œuvre par Oxygène, ou interstitielles, pour les cas d'Anciela et de la Fabrik coopérative, connaissent des difficultés structurelles qui pénalisent leur développement. Elles peinent à faire entrer l'accompagnement tel qu'elles le pratiquent dans les dispositifs de financement public ou privé existants et subissent parallèlement la tendance à la baisse des subventions et des aides au secteur associatif. La Fabrik coopérative s'est ainsi vue retirer les contrats aidés (CUI-CAE) dont elle bénéficiait. Les subventions qu'elle s'était vu promettre pour certains projets n'ont jamais été confirmées. D'autres n'ont pas été renouvelées et l'activité d'accompagnement de la Fabrik coopérative a dû cesser début 2018, avec le départ de l'association Traverses qui les portait financièrement et administrativement. Ce départ a en effet donné lieu à une réflexion de fond sur le fonctionnement et la vocation de ce lieu mutualisé qui a abouti à la mise à l'écart des activités d'accompagnement de projets telle qu'elle se pratiquait jusqu'à présent pour se recentrer sur une fonction de lieu inter-associatif, proposant des espaces de travail partagés à des associations existantes partageant les valeurs de l'éducation populaire et créant des synergies entre ces dernières.

Si les cas d'Anciela et d'Oxygène sont moins critiques, l'enquête a néanmoins mis à jour une vulnérabilité structurelle. Oxygène a, elle aussi, souffert de la suppression des contrats aidés et d'autres annonces de baisse des subventions qui « ont conduit à prendre des mesures » et ont fait de 2017 une année « particulièrement chaotique sur le plan budgétaire »[587]. Si l'association a su retrouver un équilibre financier, la fin de la subvention Fic a néanmoins généré des interrogations sur la pérennisation des postes dédiés à l'accompagnement. Aucune piste concrète n'a, à ce stade, émergé en réponse à cette question et les postes se maintiennent car ils

[587] Rapport de gestion 2017 de l'association Oxygène, p. 3.

participent plus globalement à la fonction d'animation du centre social et interviennent sur d'autres projets que l'accompagnement des initiatives des habitants *stricto sensu*. Le choix a par ailleurs été fait de limiter l'accompagnement aux collectifs existants et de ne pas entreprendre de créer et accompagner de nouveaux projets à moins que les anciens soient parfaitement autonomes et libèrent les animatrices de la charge qui reste la leur dans le cadre de l'accompagnement.

Il en va de même pour Anciela où la Pépinière ne bénéficie d'aucun financement propre et n'est, d'après son fondateur, pas, ou très à la marge, comprise directement dans les ressources financières d'Anciela. Autrement dit : les recettes actuelles – subventions ou vente de prestations, notamment des formations – ne sont pas générées par ni fléchées sur la Pépinière et ne peuvent lui être affectées qu'à la condition d'un détournement de leur vocation première et d'un surtravail des salariées qui assurent des accompagnements en parallèle des activités couvertes par ces financements. La stratégie est alors de développer les ressources issues de la réciprocité : mise en place d'une campagne annuelle de dons, recherche de mécénat de la part d'entreprises locales et « éthiques » et surtout cooptation de personnes qui peuvent accompagner bénévolement.

Mais cela ne se fait pas sans difficulté : l'implication des bénévoles reste réduite et les accompagnements continuent de reposer en grande partie sur un noyau de cinq à six personnes très impliquées dont les salariées de l'association qui les assurent en plus des missions dont elles ont contractuellement la charge, faisant ainsi « don » de leur travail (Hély, 2008, 2010) au nom de la place centrale de cette démarche dans le projet politique de l'association. La question posée est alors celle de la surcharge des salariées et il n'est pas rare de voir ces dernières – tout comme les accompagnatrices de la Fabrik coopérative – déborder allègrement du cadre horaire réglementaire. L'étude de cas a en outre mis en lumière une difficulté à transmettre aux nouveaux accompagnateurs bénévoles une vision politique complexe et à leur faire adopter une posture relationnelle très spécifique alors même que ces deux éléments s'avèrent centraux dans un accompagnement qui se veut « radical-libertaire ». Si la démarche d'accompagnement n'est pas menacée dans l'immédiat, elle est toutefois sujette à des incertitudes constantes quant à sa pérennité à moyen et long terme.

Ce déséquilibre entre incubateurs d'entreprises sociales et démarches d'accompagnement alternatives, à vocation cohésive ou radicale-libertaire, remet en question la capacité de l'accompagnement de projets citoyens à être vecteur d'émancipation. En effet, sous couvert d'autonomie financière, c'est une forme d'hétéronomie politique – au sens castoriadien du

terme – que les incubateurs d'entreprises sociales, à l'inverse d'Anciela ou de la Fabrik coopérative, produisent : pour assurer la réussite de son projet, l'individu se doit d'agir selon des règles qui lui sont imposées, présentées, par les incubateurs, comme des « lois » quasi-universelles. Que ce soit en phase de sélection ou cours d'accompagnement, il présente alors le risque de se forger un « faux-self » (Winnicott, 1989 (1965)), une personnalité contrôlée pour s'adapter à un environnement contraignant par laquelle l'individu « se soumet à ce qu'il croit deviner du désir de l'autre à son égard » (Zücker, 2012), en lieu et place d'un développement personnel authentique. Ces lois sont, qui plus est, régies par une raison néolibérale qui fait primer les logiques de concurrence, de performance et de rentabilité économique sur toute forme d'éthique et de morale démocratique. Elle génère des phénomènes d'exclusion et un surcroit de vulnérabilité pour les personnes éloignées de l'*ethos* de l'entreprise de soi (Dardot, Laval, 2009). Le succès grandissant des incubateurs d'entreprises sociales au détriment de formes alternatives, notamment d'inspiration radicale-libertaire, fait alors perdre de vue le potentiel transformateur et émancipateur des démarches d'accompagnement de projets citoyens.

2. Les conditions d'une appropriation radicale du projet citoyen

Les constats formulés quant à l'appropriation du développement de projets citoyens par les tenants d'un paradigme néolibéral, insistant sur les bienfaits de la concurrence, de la croissance et de la performance, nous invitent à nous interroger sur les traits qui caractérisent, *a contrario*, une approche « radicale » d'une telle pratique. En nous inspirant de la pratique des associations qui tentent de l'appréhender autrement, nous mettons à jour trois grands axes opérationnels permettant de mettre à mal cette « rationalité a-démocratique » et de proposer une version alternative exploitant le potentiel de revalorisation de l'individualisme politique. Le premier consiste en la reconnaissance des risques sociaux qui sous-tendent la responsabilisation et l'autonomie individuelles, impliquant la recherche de solutions protectrices. Le deuxième s'appuie sur un changement de perspective sur la définition du modèle économique, l'adoption de principes pluriels et la recherche, par ce biais, de voies permettent de politiser et de démocratiser le fonctionnement des initiatives citoyennes. Enfin, le troisième axe revient sur le cœur de notre hypothèse : il insiste sur la capacité de l'accompagnement à construire des communautés d'entraide, partageant des valeurs et un horizon politique commun, et donc à ré-inscrire les engagements individuels dans une forme renouvelée de collectif militant.

2.1. Articuler « éthique de la responsabilité » et « éthique de la vulnérabilité »

a. La critique anti-libérale de l'autonomisation

La critique anti-libérale a tôt pointé les risques liés à la célébration inconditionnelle de la responsabilité et de l'autonomie individuelles. La citoyenneté par projets n'est pas, comme nous l'avons vu, un phénomène isolé : elle s'inscrit dans un processus plus large d'extension d'une « éthique de la responsabilité » et de « l'autonomie comme condition » (Ehrenberg, 2010a) à une multitude de champs sociaux parmi lesquels on peut dorénavant pleinement compter l'exercice de la citoyenneté politique et de la participation démocratique. Ces normes donnent à voir la dimension individuelle des problèmes sociaux qu'il s'agisse d'en identifier les causes et d'envisager des solutions.

Les réponses qu'y apportent les pouvoirs publics au travers des politiques visant à gouverner les conduites le révèlent bien. Elles traduisent cette volonté de valoriser l'autonomie et la responsabilité en ce qu'elles incitent les citoyens à « mobiliser et accroître [leurs] ressources personnelles en favorisant les politiques permettant aux individus d'être les agents de leur propre changement » (Ehrenberg, 2010a, p. 335). Comme le met en lumière S. Dubuisson-Quellier, ces politiques revisitées vont alors

> « s'attacher à mettre en exergue la dimension individuelle des conduites, en les désencastrant des formes de structuration collective dans lesquelles elles sont prises. […] La liberté de décision consentie aux individus dans leurs conduites est au principe même de leur gouvernementalité. Pour gouverner les conduites, l'action publique doit donc évacuer toute forme de détermination collective qui pourrait peser sur ces choix individuels en en faisant des choix désencastrés des contextes sociaux, d'une part, et des références normatives, d'autre part. » (Dubuisson-Quellier, 2016, p. 34)

Or, tous les individus n'apparaissent pas également dotés pour faire face à cette norme d'autonomie qui s'impose à eux. Certaines personnes apparaissent comme « trop fragile[s] pour pouvoir réaliser par elle[s]-même[s] et sans supports objectifs cette autonomie à laquelle [les professionnels] s'efforcent en même temps de les faire accéder » (Castel, 2010, p. 8). Les travaux de N. Duvoux montrent même que, pour certaines catégories de personnes, « le report sur l'individu de la responsabilité d'élaborer son projet peut le plonger dans un désarroi propice à la rupture quand celui-ci ne dispose pas de capitaux suffisants » (Duvoux, 2009, p. 183-184). En matière d'aide sociale, « la proposition institutionnelle d'autonomie est [alors] directement

retournée comme une injonction paradoxale » (*ibid.*) qui « peut se retourner en son contraire et invalider encore davantage les individus rendus coupables de n'avoir pas la capacité de satisfaire à cette exigence » (Castel, 2010, p. 8-9). Pire encore : en « subordonn[ant] la protection de l'individu à l'égard des inégalités à sa capacité à déployer des ressources personnelles » (Ehrenberg, 2010a, p. 334), elle détruit l'idée républicaine selon laquelle « il faut être protégé pour être autonome », c'est-à-dire « disposer d'un minimum de ressources et de droits pour être indépendant du besoin, affranchi de l'obligation de vivre au jour la journée à la merci du moindre aléa de l'existence » (Castel, 2010, p. 9). Cette autonomie « commandée » se révèle alors être, pour les tenants de la critique anti-libérale, un « nouveau mode de domination » (*ibid.*, p. 10).

b. Un accompagnement protecteur

Ces considérations sont loin d'être totalement absentes des réflexions des acteurs rencontrés au cours de notre enquête et l'on observe, à l'inverse, deux types de réactions :

(1) La première consiste en un rejet de la norme d'autonomie individuelle, considérée comme une injonction, qui peut avoir elle-même deux conséquences : tout d'abord, un évitement des populations considérées comme « fragiles » ou « vulnérables » dans les activités promouvant ce type de pratiques. Cette position se révèle de plus en plus difficile à tenir dans un contexte où « les publics éloignés » obsèdent les pouvoirs publics qui mesurent la qualité du travail d'une association à sa capacité à les toucher. Elle va par ailleurs à l'encontre de la confiance en la capacité de chacun que véhiculent les principes de l'éducation populaire qui inspirent nombre d'associations porteuses de ces démarches d'accompagnement, et reste, à ce titre, minoritaire.

Encadré 7.1. L'écartement des publics vulnérables et l'orientation vers des animations des services sociaux par la Fabrik coopérative et Oxygène.

Reconnaissant la difficulté de certaines personnes à se projeter dans une logique de projets, la coordinatrice de la Fabrik explique qu'« il y a beaucoup de jeunes qui ne parlent pas, avec qui on ne parle pas de projet. Ils ne parlent pas de projet, ils sont juste bloqués. Quand t'es pas bien, que t'es en dépression, tu ne dis pas « bonjour je voudrais aller mieux » tu dis juste « je ne suis pas bien » »[588].

La réponse est alors davantage la mise en place d'activités ponctuelles (ciné-club, karaoké polyglotte…) se rapprochant d'animations socio-culturelles, organisées par l'équipe permanente (en l'occurrence les volontaires en service civique) et sur lesquelles les jeunes en question ont peu de prise.

[588] Entretien du 29/01/2018 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

Ce rejet de l'injonction à l'autonomie individuelle s'incarne aussi dans le renforcement des services sociaux : l'accompagnement vers l'insertion professionnelle, l'appui dans les démarches administratives… (en direct ou via l'inscription dans des réseaux de coopération territoriale permettant d'orienter les personnes vers d'autres acteurs plus à même d'assurer ces services). Ainsi, la Fabrik coopérative collabore avec la Mission locale, les équipes de prévention spécialisée ou des associations proposant des chantiers d'insertion pour des jeunes par exemple. Cette stratégie est très présente chez Oxygène qui développe par elle-même un certain nombre de services sociaux à destination des adultes en « insertion » et des familles au moyen de pôles dédiés. Les personnes considérées comme « socialement vulnérables » sont alors dirigées vers ce type de services davantage que vers les dispositifs d'accompagnement de projets.

Ce rejet de la norme d'autonomie individuelle peut aussi inciter les associations à se tourner vers des formes plus classiques d'action collective, se rapprochant, par exemple, du *community organizing* où un animateur facilite la prise de conscience et la mobilisation collective, au sein d'un quartier ou d'une communauté donnée, pour faire valoir des droits sociaux manifestement non respectés jusqu'à présent (Alinsky, 1976 ; Balazard, 2015 ; Talpin, 2015, 2016 ; Balazard, Carrel *et al.*, 2016 ; Petitjean, 2016).

Encadré 7.2. L'inspiration du community organizing au sein de la Fic guyanaise.

Considérant la situation sociale guyanaise comme « catastrophique », avec des publics « les plus précaires et les plus éloignés en matière d'accès aux droits et d'accès à la santé », vivant dans des « bidonvilles » souvent sans accès à l'eau potable, la directrice de DAAC, qui a été soutenue pour accompagner les initiatives citoyennes en Guyane, considère par exemple qu'« avec tous ces gens, parler d'initiative citoyenne c'est un peu de la science-fiction. […] On en est à des situations de grande précarité et je me rends bien compte qu'on ne peut pas parler d'action citoyenne comme on en parle en métropole quoi. On a d'autres préoccupations »[589].

Elle relie néanmoins la volonté de promouvoir l'initiative citoyenne aux dynamiques de « mobilisation » qu'ils tentent de mettre en place quand ils « permett[ent] aux gens d'exprimer leurs besoins […] et aussi connaître leurs droits […] savoir qu'ils peuvent faire soigner leurs enfants gratuitement » par exemple et qu'« un groupe de personne se réunit pour aller voir les collectivités territoriales ». Elle qualifie d' « action citoyenne », la démarche où « c'est souvent un groupe de personnes, avec un médiateur, qui va se mobiliser pour exprimer plus que les autres le besoin qu'ils ont, et avec notre aide faire en sorte, par exemple, d'avoir l'eau potable ou des colis alimentaires » comme celle qui a permis l'installation de compteurs d'eau pour laquelle des réunions publiques ont été organisées pour « permettre que les habitants rencontrent la Mairie, la SGDE pour voir ce qu'on peut faire ».

Elle évoque également les « ateliers collectifs, c'est-à-dire qu'au lieu d'accompagner les personnes une par une, de les aider à faire leur dossier, les médiateurs prévoient des ateliers collectifs où ils vont tous ensemble monter un dossier pour après eux-mêmes s'entraider à monter des dossiers et aider leurs voisins, leurs amis, leurs proches à monter des dossiers, pour qu'ils gagnent en autonomie ».

[589] Entretien du 19/02/2018 avec la directrice de DAAC Guyane.

Le choix de l'association Oxygène de créer des collectifs d'habitants, l'accent mis sur la dimension cohésive et la dynamique de groupe peut également se lire comme une variante de cette option consistant à faire appel à l'action collective pour pallier les risques d'exposition et de renforcement de la vulnérabilité générés par l'injonction à l'autonomie et la responsabilité individuelle, et ce, bien qu'elle revête un caractère nettement moins contestataire que le *community organizing* dans son intention.

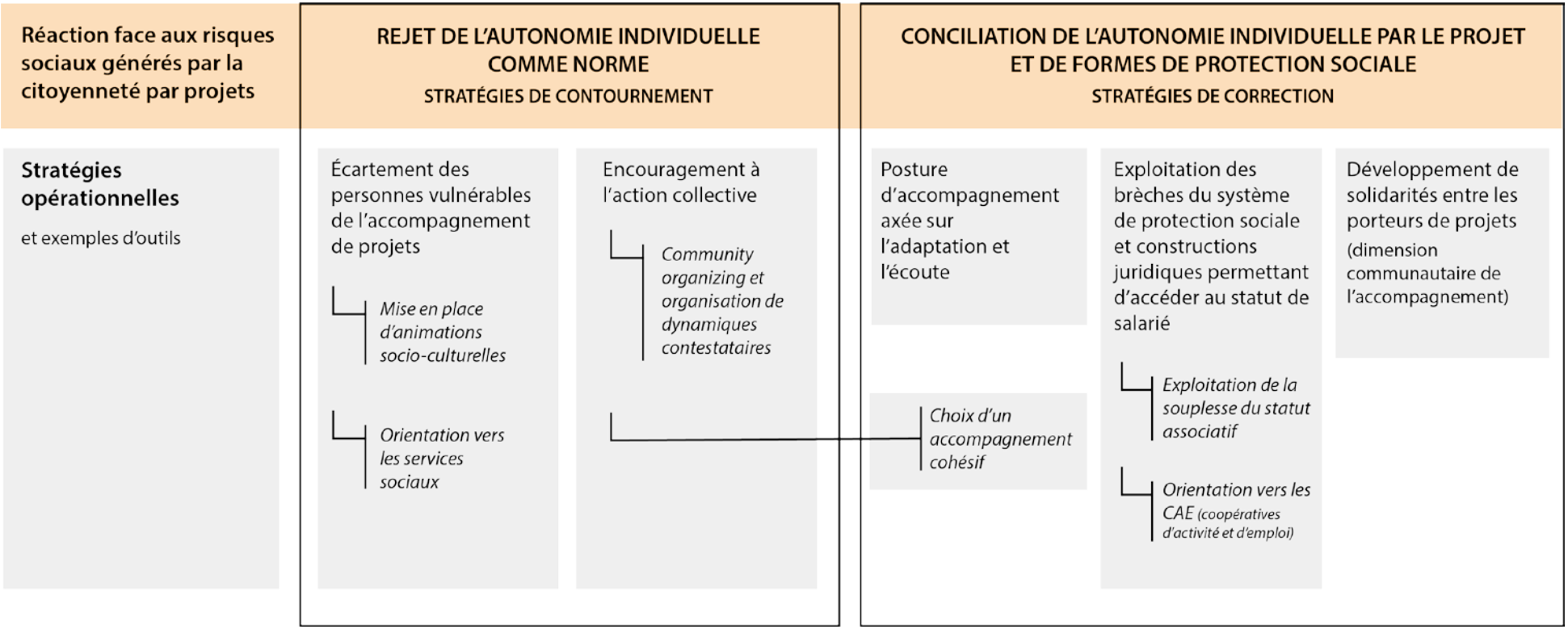
(2) L'intégration des risques sociaux par les associations accompagnant les projets citoyens suscite par ailleurs un second type de réaction consistant à rechercher ou inventer des formes de protection sociale et d'entraide prenant en compte les velléités d'autonomie et le potentiel émancipateur du développement d'une initiative autonome. Pour les porteurs de projets visant à créer leur propre emploi, elle se confronte néanmoins à la contrainte de l'existant, le système de protection sociale français restant très majoritairement lié au statut salarié. Il s'agit néanmoins ici d'identifier les brèches de ce système dans lesquels les porteurs de projets peuvent s'insérer pour développer leur initiative avec un maximum de sécurité : l'appui sur un statut juridique associatif permettant au porteur de devenir salarié de l'association sous réserve de trouver des personnes de confiance pour occuper les fonctions d'administrateurs ; l'orientation vers les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) soit des regroupements économiques de plusieurs entrepreneurs embauchés par la coopérative sous statut d'entrepreneur-salarié pour développer leur activité tout en bénéficiant de la protection sociale associée au CDI… Ces possibilités sont celles conseillées par Anciela dans le cadre de la Pépinière en ce qu'elles présentent le double intérêt d'assurer une protection sociale significative tout en s'inscrivant dans une tradition solidariste (associationniste ou coopérativiste) en adéquation avec les positionnements politiques de l'association. La dimension communautaire de l'accompagnement, c'est-à-dire la création d'espace de rencontre et d'échange entre les porteurs de projets, y apparaît en outre comme une solution pour développer l'entraide entre des individus susceptibles de se trouver isolés dans leur démarche et de pallier ainsi les risques afférents.

Cette seconde stratégie fait écho à celle défendue par L. Boltanski et È. Chiapello lorsqu'ils appellent à « la construction de nouveaux dispositifs qui, tout en étant isomorphes au monde connexionniste, permettraient de l'encadrer et d'en limiter les effets destructeurs [590] »

[590] Le parallèle est ici fait avec les « grilles de classification du monde industriel qui, tout en acceptant le principe d'une hiérarchie des qualifications, s'efforçaient néanmoins de limiter les abus qui auraient pu être faits en son nom grâce à la fixation des écarts de salaire jugés acceptables ».

(Boltanski, Chiapello, 1999, p. 465). Elle revient en effet à identifier les aspects positifs, constructifs voire émancipateurs d'un modèle afin de les préserver tout en imaginant des moyens d'assurer « une meilleure protection des acteurs et particulièrement des plus faibles d'entre eux ». Il ne s'agit pas de protéger les personnes en les empêchant de développer leur propre initiative et en les ramenant à des pratiques sociales moins aventureuses. Cela viendrait contrecarrer les aspirations à l'autonomie et l'exigence de responsabilité émanant parfois aussi bien des pouvoirs publics que des citoyens eux-mêmes. Cela alimenterait par ailleurs l'émergence d'une « critique « conservatrice » qui chercherait à retrouver un monde à jamais disparu » (*ibid.*, p. 471), un « retour » consistant, d'après P. Dardot et C. Laval, en la « pire des attitudes » (Dardot, Laval, 2009, p. 475). Il s'agit, à l'inverse, de prendre fait et cause pour le potentiel émancipateur de ces nouvelles normes en développant un secteur *ad hoc* et en l'organisant dans sa pratique de sorte à prendre en compte la vulnérabilité potentielle des individus et à y associer une éthique correspondante. La reconnaissance de la nécessaire adaptation de l'accompagnement (tant en termes de rythme ou de contenu que de méthode) et le choix d'une posture d'écoute permanente peuvent ainsi être portés au crédit d'associations comme la Fabrik coopérative ou Anciela en ce qu'elles permettent de repérer et d'ajuster les conseils apportés au degré d'autonomie d'ores et déjà acquis – ou non – par le porteur de projet. On entre ici dans un « nouveau compromis entre autonomie et sécurité compatible avec la logique d'une cité par projets » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 474) et s'affranchissant des risques sociaux liés à la responsabilisation individuelle en ce qu'il n'« élude [pas] le poids des dynamiques économiques et des contraintes sociales qui détruisent l'autonomie » (Castel, 2010, p. 10).

Figure 22. Stratégies de contournement et de correction des risques sociaux liés à l'accompagnement de projets citoyens



c. La non-sélection comme principe

Enfin, la non-sélection que pratiquent des associations comme Anciela, la Fabrik coopérative ou Oxygène, ainsi que l'absence d'objectifs de performance se révèlent des facteurs essentiels pour pallier les risques sociaux générés par la valorisation du projet autonome. Elles créent en effet un environnement qui conforte les individus dans leurs capacités tout en autorisant, voire même en revalorisant ce qui peut être vu, d'après la norme entrepreneuriale dominante, comme un échec. Elles ouvrent ainsi la possibilité d'une résistance à l'injonction à l'autonomie et la responsabilité individuelle.

Encadré 7.3. Pratiques d'inconditionnalité et posture critique envers la sélection au sein d'Anciela et de la Fabrik coopérative.

On trouve, au sein d'Anciela ou de la Fabrik coopérative, un positionnement très défavorable à la sélection au contraire d'incubateurs comme le SenseCube qui a reçu, en 2018, 180 candidatures et en a retenu 6 soit un taux d'admission de 3 %. À l'inverse, l'« universalité », qui recouvre le fait de ne pratiquer aucune sélection et d'accompagner toutes les initiatives qui participent de la construction d'une société écologique et solidaire, sans distinction, est affichée, chez Anciela, comme le premier des « trois grands principes d'accompagnement ». Le caractère inconditionnel de l'accueil est également au fondement du projet associatif de la Fabrik coopérative et l'appel à candidatures ne constitue qu'un simulacre de sélection, davantage utilisé comme outil de communication permettant d'élargir la portée du dispositif (en touchant les jeunes en dehors du 19ème arrondissement par exemple) que comme un véritable outil de comparaison et de mise en concurrence des porteurs de projets candidats.

Cette posture contribue à lever le risque de mettre en difficulté et de fragiliser les individus. Du fait de la non-sélection pratiquée, une accompagnatrice décrit en effet la Pépinière comme un

« espace de confiance où on peut vraiment parler car on voit beaucoup de gens qui sont passés par un concours de pitch où ils ont rencontré d'autres acteurs de l'accompagnement qui fonctionnent selon un principe de sélection et quand ils arrivent, leur but c'est de nous expliquer que leur projet, il est génial. Et il n'y a rien de pire. […] Moi je dis beaucoup […] qu'ici on est convaincus que le projet a du sens, on est convaincu que la personne peut faire quelque chose et donc on peut parler du reste, il n'y a pas besoin de nous convaincre de quoi que ce soit. »[591]

Le fondateur expose un point de vue très critique vis-à-vis des jurys de sélection estimant qu'« on n'est pas là pour juger », que « la personne elle n'a rien quand elle arrive en tant porteuse, elle est nue, comme un enfant, elle est vulnérable » et qu'« en jugeant, ils font beaucoup de mal ». Il se positionne contre la sélection et promeut a minima *des formes de sélection « bienveillante » où l'on fait « gaffe à ce que la personne sorte grandie de ce qui s'est passé, pas détruite, pas humiliée, pas appauvrie, pas affaiblie », où on lui indique comment elle peut « progresser ». À l'appui de ses rencontres avec des porteurs de projets, il affirme enfin que cela se passe ainsi dans un grand nombre d'incubateurs mais aussi de manière générale dans la société et que le rôle d'Anciela est, à l'inverse, d'accueillir ces personnes pour les ré-assurer de leur capacité et de leur « identité » de porteur d'initiative*[592].

[591] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[592] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

Ce positionnement n'est toutefois pas sans renforcer les difficultés structurelles des associations qui le défendent. La non-sélection pose en effet la question des moyens alloués à l'accompagnement et, à travers elle, celle du financement, alors même qu'à l'inverse, la sélection pratiquée par les incubateurs d'entreprises sociales présente la faculté de faciliter l'accès aux financements.

Encadré 7.4. Témoignages des difficultés structurelles rencontrées au sein d'Anciela et de la Fabrik coopérative du fait de l'inconditionnalité.

Comme l'affirme la fondatrice de la Fabrik coopérative, si l'on part du principe d'inconditionnalité de l'accueil, « accompagner c'est être là »[593]. Cela suppose que l'équipe présente soit disponible pour recevoir les jeunes ou les habitants du quartier sur simple visite ou simple demande. Elle associe alors la disponibilité de l'équipe à un dévouement quasi sacrificiel qui questionne la viabilité et la désirabilité d'une telle activité. Elle explique en effet que « c'est un drôle d'engagement, l'équipe, elle a un putain de travail ici. Souvent, on finit à 8h du soir, y'a beaucoup de gens ici qui ne voient pas beaucoup leurs enfants ».

Une accompagnatrice de la Pépinière indique également que « s'il y a un principe qui est ultra ultra ancré, c'est bien [la non sélection]. […] Alors qu'aujourd'hui, c'est un principe des plus fondamentaux et c'est aussi le principe qui nous met le plus en difficulté aujourd'hui »[594]. Au moment de l'enquête, l'association reçoit en effet un peu moins d'une dizaine de nouvelles demandes d'accompagnement par semaine, sachant qu'un accompagnement peut durer plusieurs mois et que ces nouvelles demandes s'accumulent donc aux accompagnements déjà en cours. Plusieurs accompagnateurs sont alors d'avis que « ce n'est plus possible » et qu'il faut trouver des solutions, d'où les stratégies de cooptation de nouveaux accompagnateurs.

Ces dernières supposent toutefois, comme nous l'avons vu, une surcharge de travail en termes de formation, d'acculturation aux pratiques de l'association, de suivi… ainsi qu'une réflexion constante sur le renouvellement et l'optimisation des outils[595] qui impliquent une disponibilité permanente de l'équipe.

La sélection permet en effet, *a contrario*, d'ajuster le volume d'accompagnement en fonction des ressources disponibles pour accompagner (équipe mais aussi nombre de postes de travail libres au sein de l'espace de coworking par exemple). Elle facilite la catégorisation des porteurs de projets, soit en termes de profils (le ciblage de porteurs de projets réfugiés par exemple pour lesquels le SenseCube développe un programme dédié) soit en termes de

[593] Notes d'observation de la réunion d'évaluation de la Fabrik organisée par la DDCS le 24/02/2017.

[594] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[595] Un accompagnateur évoque par exemple, en entretien, la décision de mettre en place une liste de diffusion numérique (*mailing list*) pour informer l'ensemble des accompagnateurs des nouveaux accompagnements et ne pas passer la quasi-intégralité des réunions Pépinière à présenter ces nouveaux projets pour pouvoir traiter d'autres sujets (les difficultés rencontrées, les défis stratégiques à venir…)

thématiques des projets portés (le SenseCube a par exemple lancé un appel à projets spécifiques en lien avec le « bien vieillir » et l'intergénérationnel financé par la CNAV) et le ciblage de financements associés. Elle permet de trier sur le volet les projets jugés « rentables » qui garantiront aux investisseurs un retour sur investissement et les attireront ainsi vers l'incubateur faisant à la fois office de financeur pour ce dernier et d'appât pour les projets les plus aboutis. Enfin, la sélection donne l'illusion d'une méthode permettant d'identifier des « pépites », soit, dans le vocabulaire entrepreneurial, des porteurs de projets à fort potentiel de développement, là où les démarches d'accompagnement alternatives semblent prendre sous leur aile le tout-venant. Les incubateurs s'inscrivent ainsi dans une démarche élitiste qui n'est pas sans plaire à des financeurs, notamment publics, soucieux de développer la compétitivité et la performance économique de leur territoire, qui plus est lorsque celles-ci se teintent d'une morale sociale, solidaire ou encore écologique. Ce facteur est renforcé par la capacité des incubateurs, *via* les jurys de sélection, à associer les financeurs autrement qu'au travers de leur porte-monnaie et à leur donner un rôle opérationnel et valorisant dans le choix des projets accompagnés.

Cette pratique contrevient au principe de confiance, de reconnaissance de la capacité de chacun et de toutes les intelligences dans leur multiplicité qui sous-tend l'ambition d'émancipation et d'éducation universelle (Rancière, 1987). Procéder, à l'inverse, au soutien inconditionnel au développement des projets *via* des démarches d'accompagnement alternatives qui pallient les risques d'exclusion et de fragilisation des individus exige des mécanismes de financement pérennes, qui ne soient pas basés sur l'exigence de rentabilité financière ou de performance productive (Sirianni, 2009 ; Talpin, 2016 ; Reich, 2018 ; Balazard, Fisher, 2019[596]) dont nous allons à présenter traiter.

2.2. Défendre des modèles économiques démocratiques

a. La re-politisation des ressources redistributives

Envisager un financement pérenne de l'accompagnement inconditionnel de projets citoyens suppose de valoriser le développement des capacités et de l'autonomie individuelles – au sens

[596] Voir également l'appel « Pour la démocratie d'initiative citoyenne : l'Appel des 29 » lancé par la coordination Pas Sans Nous pour la création d'un « fonds pour la démocratie d'initiative citoyenne » et signé par une trentaine de personnalités scientifiques, politiques ou professionnelles intervenant sur les questions et enjeux de la participation citoyenne, en ligne, URL : https://blogs.mediapart.fr/pas-sans-nous/blog/180915/pour-la-creation-dun-fonds-pour-la-democratie-d-initiative-citoyenne [consultée le 27/09/2019].

castoriadien du développement d'un esprit critique et d'un regard transformateur sur le monde – comme un « impact social » en soi et de sortir des instruments de mesure strictement quantitatifs. Cette posture est porteuse d'une transformation en soi dans la mesure où elle rompt avec le dogme néolibéral qui érige la performance, la compétition, la croissance et l'efficacité économique en conditions d'accès au progrès social. Nous soutenons, à l'inverse, que le développement des stratégies interstitielles, susceptibles de transformer la société en profondeur et de manière systémique, nécessite d'identifier des sources de financement fonctionnant d'après d'autres principes et d'autres systèmes de valeurs.

La configuration économique actuelle du secteur associatif ne nous permet toutefois pas, à ce jour, de pointer une solution universelle à cette problématique épineuse du financement. Plusieurs voies apparaissent toutefois intéressantes à creuser. La première consiste à renouer avec l'esprit des logiques redistributives, basées sur la subvention à des actions politiquement indépendantes ; la seconde s'appuie sur les logiques réciprocitaires comme facteur de stabilisation des ressources mais aussi de démocratisation des pratiques associatives.

Le dispositif des Fic illustre la première voie. Il témoignait en effet d'un volontarisme intéressant des pouvoirs publics en la matière en ce qu'il a doté les associations d'une subvention significative permettant, la première année tout du moins, de consolider les ressources humaines dédiées à l'accompagnement, sans pour autant les enfermer dans des considérations gestionnaires de résultats quantitatifs et de productivité économique et en leur laissant une grande latitude quant à la déclinaison opérationnelle des objectifs fixés. Le désintérêt et le désengagement progressif dont il a fait l'objet nous invite toutefois à penser qu'il s'est agi ici d'un sursaut exceptionnel dans un mouvement global marqué par la quantification et la recherche de performance y compris dans les politiques éducatives, sociales ou participatives.

Parallèlement, l'orientation prise par les fondations privées – qu'il s'agisse de fondations d'entreprises ou de fondations philanthropiques – et la recherche d'un retour sur investissement, *a minima* symbolique, mais aussi, parfois, explicitement financier, invite également à la suspicion quant à leur capacité à devenir les financeurs pérennes de ce type de démarches d'accompagnement alternatives. Les recherches menées sur le financement des organisations contestataires (acteurs du *community organizing* aux États-Unis par exemple) par ces organismes privés montrent en effet des relations ambivalentes : s'ils dotent les associations de ressources significatives, sans commune mesure avec ce que nous avons pu observer dans les associations françaises, c'est au prix d'une professionnalisation et d'une technisation des

pratiques militantes qui constituent un puissant facteur de canalisation de la critique sociale (Talpin, 2016). L'enquête menée ici est, sur ce point, plus mitigée : les financements provenant de fondations (la fondation Macif pour Anciela par exemple) ne font pas l'objet d'un *reporting* strict et n'ouvrent pas la voie à des formes d'ingérence de la part des financeurs privés. Au contraire, ces derniers semblent rester distants et collecter des informations dans le cadre d'un suivi légitime des actions réalisées sans se montrer intrusifs, ni chercher à influencer l'orientation de ces dernières. Néanmoins, ces financements restent très marginaux – certaines associations n'en bénéficiant pas du tout et les montants restant, dans tous les cas, relativement faibles – et il ne nous est pas possible de dresser des conclusions généralisables à partir des quelques cas étudiés ici.

Bien qu'elles présentent des risques et des limites, ces deux pistes – subventions publiques et mécénat privé – ne doivent toutefois pas être exclues dans la mesure où la contribution de ces acteurs et les contreparties qu'ils exigent peuvent également dépendre de la capacité des associations à rallier les financeurs à leurs causes et instaurer un rapport de force favorable à l'imposition de leurs principes (alternatifs) de fonctionnement.

Cherchant à renouveler la lecture des relations entre secteur associatif et secteur public, plusieurs recherches donnent en effet à voir les phénomènes d'« ensauvagement » des institutions publiques qui s'opèrent en parallèle des mécanismes de « domestication » des associations (Neveu, 2011). Les travaux portant sur les formes de régulations du secteur associatif vont dans ce sens quand ils complexifient le constat d'une régulation tutélaire dépolitisant l'action associative en mettant en lumière des processus de « régulation négociée » - où les visées et modalités d'attribution des financements, sont discutés et co-élaborés entre acteurs associatifs et pouvoirs publics dans une perspective de co-construction de l'action publique - ou de « régulation tutélaire concertée » où les spécificités associative et la réalité territoriale sont prises en compte par les collectivités (Gardin, Rival, Torset, 2008 ; Laville, 2009 ; Laville, Sainsaulieu, 2013 ; Laville, Salmon, 2015 ; Juan, Laville, 2019).

La mise en lumière de ces formes d'interactions plus souples, de ces régulations « aménagées » souligne la possibilité d'un dialogue entre pouvoirs publics et associations et une capacité de ces dernières à peser sur le cadre institutionnel et infuser des modalités d'intervention innovantes dans les dispositifs institutionnels dans une perspective d'interdépendance entre acteurs associatifs et acteurs publics. Si les recherches menées sur le secteur associatif restent mitigées à ce sujet et soulignent bien davantage des formes de régulations tutélaires, la présente enquête permet, à l'inverse, de documenter les pratiques de

concertation et co-construction susceptibles de s'opérer dans le cadre de l'attribution d'un financement. Elle met en effet en lumière un souci conjoint de la Fabrik comme d'Anciela de respecter l'agenda des pouvoirs publics tout en préservant le projet politique de l'association. Il s'agit de trouver un terrain d'entente permettant aux deux entités que sont l'institution publique d'un côté et l'association de l'autre d'exister de manière indépendante, avec des objectifs qui leur sont propres, et d'entretenir, le cas échéant, des rapports de complémentarité et de renforcement mutuel.

Encadré 7.5. Illustration des stratégies de négociation entre associations radicales et pouvoirs publics dans le cadre de l'accompagnement de projets citoyens.

En matière de développement des ressources financières, la Fabrik coopérative et Anciela se positionnent pleinement dans la recherche de financements publics régis par des formes de régulation négociée ou concertée. La coordinatrice de la Fabrik considère en effet le dossier de subvention comme un « instrument de dialogue entre institutions publiques et porteurs de projets associatifs », un « objet de négociation », permettant un « travail pertinent entre financeurs et financés », un « travail commun associations-collectivités publiques ». Elle explique se saisir des Cerfa utilisés par les administrations publiques comme d'un outil technique, où il s'agit de faire entrer le projet dans les cases, tout en se laissant la possibilité de s'en écarter ensuite pour mener l'action telle qu'elle a été pensée initialement, en concertation avec les financeurs publics qui reconnaissent eux-mêmes les limites de cet outil. Elle privilégie alors le dialogue avec ces derniers, jugeant « important que des acteurs d'État viennent passer deux heures ou trois heures ici [à la Fabrik] » pour prendre connaissance des actions menées, dans la mesure où il lui « parait normal que l'État, que les institutions cherchent à savoir ce qui se fait avec leur fric »[597].

La recherche de financements publics pour la Fabrik s'est alors faite dans un refus catégorique de « se faire aspirer par les dispositifs », c'est-à-dire distordre le projet initial pour « entrer dans les cases » de la mairie d'arrondissement ou d'une direction des services de l'État. Elle s'est davantage opérée par rendez-vous successifs avec des personnes particulièrement sensibles aux postulats et aux orientations défendues dans le cadre de la Fabrik.

De même, la stratégie d'obtention de subventions par Anciela s'inscrit davantage dans une forme de plaidoyer, auprès des pouvoirs publics, en faveur d'une certaine vision de la participation citoyenne (la promotion du soutien aux dynamiques ascendantes notamment) et une tentative de s'approprier en ce sens les dispositifs institués. Sollicitée pour accompagner les conseils citoyens de la Ville de Lyon, le Président s'enorgueillit, par exemple, d'avoir transformé le cahier des charges initial pour ne pas faire de l'animation de réunions auprès de collectifs qui ne l'ont, parfois, pas demandé, voire n'en ont pas besoin, et de s'être proposé davantage comme un « centre de ressources » que les membres des conseils citoyens peuvent solliciter à la demande, en toute autonomie, en fonction de leurs besoins et des initiatives qu'ils souhaitent mener. Configurée ainsi, l'intervention d'Anciela dans le cadre des conseils citoyens, fait écho aux pratiques que l'association déploie dans le cadre de sa Pépinière d'initiatives citoyennes et ne correspond pas à une réponse pré-formatée à une commande publique dont les critères, préétablis par les financeurs, sont non-négociables.

[597] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

De même, l'association a refusé un financement significatif d'un bailleur social pour intervenir dans un quartier d'habitat social afin d'accompagner des initiatives habitantes car les modalités d'intervention ne permettaient pas de mettre en application les principes propres à l'association (autonomie, encouragement aux initiatives ascendantes…).

Le Président affirme enfin n'avoir accepté un financement résiduel de la Métropole qu'à la condition où ils « ne demand[aient] rien en échange. Un rapport mais pas d'injonction sur rien. »[598]

Inversement, il s'autorise à bénéficier du financement Fic pour l'un des projets de l'association – la Maison pour Agir – dans la mesure où celui-ci correspond à « l'esprit du dispositif » mis en place par le Ministère : création d'un lieu de quartier proposant un accompagnement inconditionnel des personnes qui ont envie de monter des initiatives… Il s'oppose ainsi à d'autres acteurs locaux qui, lors d'une réunion collective avec les services d'État, tentent de détourner le dispositif pour y intégrer leurs actions actuelles ou des actions de mutualisation éloignées des objectifs fondamentaux des Fic.

Ces cas d'étude montrent la capacité de certaines associations à faire valoir leur spécificité et à défendre leurs positionnements politiques auprès des institutions publiques qui jugent alors de la concordance entre ces derniers et leurs propres orientations. S'ouvrent alors des espaces de collaboration permettant une élaboration concertée des cahiers des charges ou une définition conjointe des critères régissant les conventions de financement. Ils laissent entrevoir la possibilité, pour ces associations, d'imposer des principes de fonctionnement, d'évaluation et d'intervention alternatifs aux normes qui prévalent dans les relations régies par la concurrence ou la tutelle d'administrations publiques acculturées aux pratiques de management néolibéral.

C'est, à notre sens, vers ce type d'interactions, de « coopérations conflictuelles » (Gardin, Jany-Catrice, 2016, p. 207), que les associations souhaitant développer une approche radicale de l'accompagnement de projets citoyens doivent se tourner, au risque certes de se voir refuser un certain nombre de financement, mais dans le souci de préserver la portée politique de leur action et leur indépendance vis-à-vis des effets de normalisation institutionnelle.

Nous nous inscrivons ainsi dans la continuité des travaux qui tentent de redonner de la substance à la notion de « co-construction » en postulant la dimension de participation égalitaire dans la définition et la mise en place des actions ou des politiques (notamment publiques) et en reconnaissant la conflictualité qui structure le processus de coopération (Fraisse, 2018 ; Juan, Laville, 2019). Il s'agit de sortir d'une approche dichotomique des relations entre associations et pouvoirs publics « qui réduirait leurs rapports à une dynamique de restriction budgétaire, de domestication et de dépendance » (Juan, Laville, 2019, p. 61) pour donner à voir les alliances fructueuses entre acteurs publics et associatifs qui peuvent voir le jour du fait d'une communauté de vision de d'intérêt mais aussi les capacités des associations de constituer des

[598] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

« contre-pouvoir autonomes » influençant ou contestant l'orientation des politiques publiques et tentant, ce faisant, de rééquilibrer les asymétries de pouvoir en vue de transformer durablement le modèle social et économique. Cette perspective va à l'encontre d'une idée selon laquelle les collaborations entre acteurs publics et associatifs généreraient nécessairement une neutralisation de la critique pour mettre en lumière, à l'inverse, les frictions et les ajustements réciproques qui s'opèrent dans la confrontation des intérêts et qui peuvent venir renforcer la critique ou rallier les acteurs publics à une approche alternative – systémique par exemple – des problèmes sociaux.

b. L'appui sur les ressources réciprocitaires

Une autre piste se révèle intéressante à étudier pour consolider le modèle économique d'une approche radicale de l'accompagnement de projets citoyens : celle du développement des ressources réciprocitaires. L'exemple d'Anciela est ici intéressant, bien qu'il mette également en lumière les difficultés inhérentes à un tel exercice (cf. *supra)*. La capacité des associations à consolider leur ancrage local et développer une communauté d'acteurs partageant des valeurs, des ambitions de transformation et une vision du monde concomitante, apparaît en effet comme un facteur de développement et de stabilisation des ressources disponibles pour mener à bien les activités d'accompagnement (Juan, Laville, 2019).

En appréhendant la réciprocité dans ses aspects non-monétaires, la construction d'une communauté de personnes partageant les valeurs de l'association permet, par exemple, de s'appuyer sur la capacité – déjà acquise ou restant à forger – des individus à accompagner, ou sur l'expertise sectorielle ou technique de certains d'entre eux pour alimenter les connaissances des porteurs de projet dans leur domaine (un juriste appuyant un porteur dans l'élaboration de conventions ou des statuts de sa structure ; un jardinier ou agriculteur pratiquant la permaculture et formant un porteur de projet souhaitant développer l'agroécologie…). On peut citer, à cet égard, la démarche de cooptation d'Anciela où les personnes impliquées dans la coordination de la Pépinière ont mené un « gros temps de réflexion [pour identifier] des gens qu'[ils] connaissai[en]t à qui demander d'être accompagnateur : […] des gens dans d'autres associations, des gens de la Ville de Lyon, des travailleurs sociaux… »[599] qui sont venus compléter l'équipe d'accompagnateurs bénévoles déjà constituée, pour atteindre une trentaine de bénévoles plus ou moins actifs.

[599] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

Si ce choix de prioriser les ressources réciprocitaires ne va pas, comme nous l'avons vu, sans difficulté, il présente l'intérêt d'ouvrir de nouvelles sources de financements redistributifs (au titre de la formation des bénévoles par exemple, ou parce qu'il génère des dynamiques d'habitants susceptibles d'intéresser les pouvoirs publics locaux au titre de l'animation territoriale). Il permet également le développement de compétences singulières (relatives à la mobilisation citoyenne et l'accompagnement à proprement parler mais aussi à l'accompagnement d'accompagnateurs) qui peuvent être réinvesties dans le cadre de la formation professionnelle. Cette posture invite en effet à revisiter certaines professions (chargé de la vie associative, animateur, chargé de démocratie locale dans une collectivité…) à une époque où l'impératif participatif gagne du terrain dans les institutions publiques, où l'urgence sociale et climatique donne aux dynamiques de mobilisation citoyenne une fonction capitale et où les difficultés financières des associations les rendent particulièrement sensibles au développement du bénévolat. À l'appui des savoir-faire acquis en formation d'accompagnateurs, Anciela a également envisagé l'accompagnement au changement de métiers artisanaux pour s'adapter à l'intérêt croissant des individus pour le *do-it-yourself*[600] qui transforme les pratiques de production/consommation et fait émerger de nouveaux marchés. Il s'agirait d'aider les artisans à être davantage dans le *faire faire* que dans le *faire (pour)*.

La construction d'une communauté de valeurs permet en outre d'envisager la mise en œuvre d'une stratégie de développement financier basé sur les dons des particuliers ou des organisations locales (commerces, associations et autres lieux de quartier…) sensibles à l'enjeu de la transition sociale, écologique et économique, partageant des objectifs politiques similaires. Elle contribue ainsi à re-politiser la pratique du don – à contresens d'une vision strictement utilitariste du don comme « niche fiscale » permettant de bénéficier de déductions d'impôts[601] – en revalorisant son caractère démocratique. Le don permet en effet à un individu de manifester son choix en faveur de tel ou tel projet politique particulier incarné par l'organisme auquel il décide de donner. Envisagé comme tel, cette pratique se rapproche d'un mode de financement singulier des partis politiques observé par Julia Cagé en Italie et

[600] En français : fais-le toi-même. Il s'agit d'un mouvement consistant à promouvoir la conception, création et réparation d'objets ou de produits par soi-même, façon artisanale, en contournant les processus de fabrication industrielle.

[601] Rappelons que le Code général des impôts (CGI) prévoit, dans son article 200, la possibilité pour les particuliers faisant un don aux organismes d'intérêt général de bénéficier d'une réduction d'impôts à hauteur de 66 % du total des versements dans la limite de 20 % du revenu imposable du foyer. La loi n°2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations permet par ailleurs aux entreprises versant un don à un organisme, sous forme d'aide financière ou matérielle, pour soutenir une œuvre d'intérêt général de bénéficier d'une réduction fiscale à hauteur de 60 % du montant du don dans la limite de 5‰ du chiffre d'affaires annuel hors taxe (voir également article 238 bis du CGI).

permettant aux contribuables de demander à l'administration fiscale le versement d'une partie de leurs impôts à un parti politique donné (Cagé, 2018).

Cette mobilisation réciprocitaire s'appuie alors sur l'élaboration d'un discours engageant, valorisant la portée politique des actions menées.

Encadré 7.6. Argumentaires politiques et mobilisateurs d'Anciela dans le cadre de sa stratégie réciprocitaire.

L'argumentaire déployé par Anciela dans le cadre de ses campagnes de mobilisation réciprocitaire (qu'il s'agisse de contributions monétaires ou non-monétaires) fait apparaître une volonté de faire adhérer les acteurs locaux (citoyens ou organisations) au projet politique de l'association.

L'appel aux dons met par exemple l'accent sur l'importance des dons des particuliers pour « continuer d'être indépendant et libre d'inventer mille actions »[602]*. Le discours tenu à l'égard des « entreprises éthiques » de la région lyonnaise – soit des entreprises locales dont les principes de fonctionnement sont cohérents avec les valeurs d'écologie, de solidarité et de démocratie portées par l'association – a vocation à rallier ces dernières à la cause politique défendue (« Ensemble nous pourrons continuer à accélérer la transition écologique et solidaire en région lyonnaise »).*

L'affirmation par Anciela d'une ambition politique et militante est par ailleurs une des raisons citées par les accompagnateurs bénévoles interrogés dans le cadre de cette enquête sur les motivations leur engagement. Une accompagnatrice justifie en effet son engagement en indiquant :

« Après c'est un engagement personnel qui est politique parce que je crois en une société ou une intelligence collective pour tendre vers une société qui moi me semble davantage me convenir. Que je pense qu'on fait partie d'une génération qui a la capacité à agir. Je me refuse à m'inscrire dans le pessimisme ambiant sur le monde qui va mal, la terre qui se délite. Je ne peux pas juste m'arrêter à ça sans avoir l'impression d'apporter ma part. »

Un autre explique le choix d'Anciela en expliquant :

« J'ai trouvé à Anciela vraiment le projet associatif qui colle à 100 % avec mes convictions personnelles. C'est très concret parce que ça se traduit au quotidien dans une multitude de projets, et en même temps le projet en lui-même est très global et il fait sens parce qu'il est transversal, sur plein de questions, sur plein de sujets. Et moi c'est cet équilibre-là qui me parle. […] J'ai du mal à ne pas rattacher ce que je fais à une vision plus globale, d'ensemble, de la société, des enjeux… et le fait que là, tu puisses travailler sur des projets spécifiques, des enjeux spécifiques, mais plusieurs à la fois et en plus dans le contexte d'une organisation qui inscrit ça dans un projet à long terme, global, de société, avec des valeurs de solidarité, de bienveillance, c'est parfait. »

Ces positions font écho à l'idée exprimée par le fondateur, en formation d'accompagnateurs, selon laquelle il y a un « projet politique qu'il faut nécessairement partager pour être à Anciela »[603]*.*

Ainsi, que les contributions se mesurent en temps ou en argent, la stratégie consiste à développer une « culture de la réciprocité », c'est-à-dire de généraliser ce « principe par lequel la production est donnée à d'autres dans un esprit de solidarité, c'est-à-dire 'dans le cadre d'une

[602] Extrait des textes accompagnant la campagne 2016 sur les différents supports de communication.

[603] Notes d'observation de la formation initiale des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 31/08/2018.

relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêts qui entraîne l'obligation morale de ne pas desservir les autres' » (Castel, 2015, p. 178 [Polanyi, 1975]) permettant ainsi une « suite durable de dons » (matériels ou financiers) permettant le fonctionnement d'une démarche d'accompagnement exemptée des exigences de résultats attendus par des financeurs extérieurs aux ambitions politiques parfois en décalage avec celles des associations en question.

Cette voie de pérennisation remet alors à l'ordre du jour la question de l'ancrage, de l'attachement à un territoire, de l'enracinement à une époque où le capitalisme se réinvente autour de la valorisation du détachement et de la mobilité (Boltanski, Chiapello, 1999). Or, si la prise de distance des individus vis-à-vis de leurs racines et attachements familiaux peut être un facteur d'émancipation, il ne s'agit là en aucun cas d'une règle universelle. Elle peut aussi générer de nouvelles formes d'assujettissement (à des lois plus impersonnelles qui sont celles du marché par exemple, si l'on adopte une perspective marxiste sur cette question (Dardot, Laval, 2009, p. 405)) ou des pertes de repères ouvrant la voie à des formes de précarisation et de fragilisation des individus. Le déploiement d'une stratégie de développement des ressources réciprocitaires permet, *a contrario*, de proposer localement un projet politique commun et d'inverser l'échelle des valeurs attribuées à la mobilité / immobilité, stabilité / instabilité ou encore attachement / détachement. À ce titre, il constitue donc en lui-même une « contre-conduite » associative, c'est-à-dire une forme de résistance, de la part des associations, à la généralisation de la norme de flexibilité (*ibid.*, p. 475-481).

Enfin, cette contre-conduite n'est pas seulement une résistance passive : elle contribue activement à l'invention de pratiques de gouvernance plus démocratiques au sein des associations et permet un travail d'acculturation des individus aux principes politiques qui régissent les activités de l'association. En effet, comme le soulignent M. Juan et J.-L. Laville, « mettre l'accent sur la réciprocité dans les modèles socio-économiques attire l'attention sur les modalités de démocratisation interne des associations, c'est-à-dire sur leur capacité à mobiliser les contributions d'une diversité de parties-prenantes pour co-construire l'action associative » (Juan, Laville, 2019, p. 13). On observe alors de telles pratiques dans les associations qui entendent développer une approche radicale de l'accompagnement de projets citoyens (cf. encadré 7.7).

Encadré 7.7. Instances de réflexion et de décision stratégique partagée au sein d'Anciela et de la Fabrik coopérative

Si l'association des multiples parties prenantes aux activités associatives reste en chantier au sein d'Anciela et de la Fabrik coopérative, il s'avère néanmoins manifeste que l'importance qu'elles accordent aux dynamiques réciprocitaires impliquent la mise en place d'instances de réflexion partagée autour du projet politique de l'association. Les réunions Pépinière ont ainsi été revisitées par Anciela pour laisser davantage de temps à un travail collectif autour des « défis » de la Pépinière permettant d'acter les orientations prises sur un certain nombre de sujets (financements, partenariats, temps forts…). L'association organise chaque année un week-end regroupant les administrateurs, les bénévoles les plus impliqués et les coordinatrices salariées pour réfléchir aux actions de l'association et se projeter dans les activités à venir en cohérence avec un projet politique partagé voire (re)défini collectivement. Pour reprendre les termes de la secrétaire en charge de la vie associative, « l'idée est de mêler discussions ancielesques (comprenez : sur Anciela ou sur des enjeux politiques qui nous intéressent) avec des moments conviviaux »[604]. De même, l'ordre du jour des Conseils d'administration, composé de bénévoles actifs dans l'association, a été remanié en 2019 pour intégrer un « temps d'échange sur un défi de société, et sur le chemin que devra parcourir notre mouvement de transition (où Anciela occupe des missions particulières) pour le résoudre »[605].

La fondatrice de la Fabrik coopérative explique également qu'un certain nombre d'espaces et d'habitudes ont été instaurés pour permettre à tous les membres de l'équipe – bénévoles ou permanents – de se former, s'instruire en continu sur les enjeux politiques qui entourent l'activité de l'association et développer un regard réflexif sur leurs pratiques :

« Par exemple, ça c'est un mode qu'on a mis en place ici : on se fait des conférences entre nous, on se fait des restitutions de bouquins, on se fait de l'arpentage, on a là en avril une séance d'une journée entière tous ensemble – la Fabrik est fermée au public ce jour-là, ou il y a juste quelqu'un qui fait de l'accueil – et on travaille ensemble. On lit, on regarde des conférences, on se forme, on se met à niveau tout le temps, on ne se repose jamais sur nos lauriers, et faut pas… […] C'est ça qu'il faut retrouver. Je ne connais pas beaucoup de travailleurs sociaux où, dans leur équipe, on leur dit « ben le vendredi, on bouquine. » »[606]

Elle explique demander aux volontaires en service civique qui se rendent à des événements de présenter une brève note restituant les principaux apprentissages qu'ils en ont tirés.

L'association Oxygène illustre également le cas d'une association s'appuyant sur une forte dynamique bénévole (l'association comptabilisait 130 bénévoles en 2018) permettant d'associer une partie d'entre eux aux décisions stratégiques en leur donnant accès à la fonction de membre du Conseil d'Administration et/ou du Bureau composé exclusivement de bénévoles. Si les compétences de ces derniers comptent, c'est avant tout leur implication dans les activités de l'association qui détermine leur légitimité à intégrer le CA comme en témoignent les cas des deux administratrices interrogées et ne disposant de compétences préalables particulières en matière de gestion associative.

À l'inverse, l'observation du fonctionnement du SenseCube a permis de mettre en exergue une certaine opacité en matière de gouvernance et un éloignement des mentors bénévoles de la définition des orientations prises par l'incubateur.

[604] Extrait du mail d'invitation au week-end de réflexion organisé par Anciela à l'été 2018.

[605] Extrait du mail de convocation au Conseil d'administration du 29/08/2019.

[606] Entretien du 19/04/2017 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative.

L'appui sur les ressources réciprocitaires vient alors adéquatement compléter le recours à des ressources redistributives re-politisées pour penser un modèle économique cohérent avec l'objectif de transformation sociale et démocratique de ces associations.

c. La résistance à l'isomorphisme marchand des initiatives accompagnées

L'approche radicale du développement de projets citoyens suppose enfin de transmettre aux porteurs de projets cette lecture plurielle des modèles économiques et ces alternatives à un modèle marchand supposément universel pour remettre un sens politique dans les choix qu'ils effectuent en la matière. Les modèles économiques promus par les associations accompagnantes jouent un rôle capital dans l'orientation de la démarche d'accompagnement et la capacité de cette dernière à être porteuse d'une transformation sociale radicale, systémique et durable.

En faisant dominer le modèle marchand et en considérant la subvention dans une perspective opportuniste (au mieux comme un fonds d'amorçage, au pire comme un palliatif), les incubateurs d'entreprises sociales développent en effet une approche réflexive très limitée de la redistribution. L'État n'est pas écarté du paysage mais son intervention consiste essentiellement à soutenir le bon fonctionnement et le perfectionnement des marchés. En facilitant l'impulsion de projets (marchands) à vocation sociale et écologique, il contribue à les corriger en atténuant les externalités négatives produites par la recherche constante du profit et de la rentabilité. La subvention est alors, au mieux, un « mal nécessaire », au pire un résidu d'un « vieux monde » dans lequel les entreprises lucratives n'ont pas encore saisi toute la portée de leur responsabilité sociale et environnementale, ni transformer leurs pratiques en conséquence. Les incubateurs s'attachent à changer la donne en facilitant le développement d'entreprises nouvelles qui s'appuient sur l'économie marchande et les outils managériaux pour se saisir des questions sociales et écologiques. Ce faisant, ils promeuvent un seul et unique modèle de développement, basé sur la vente de biens et services, qui envisage les activités sociales comme des produits marchandisables et leurs bénéficiaires comme des clients à conquérir. Si la configuration actuelle du système économique ne permet pas d'écarter complètement les financements publics de ces activités à vocation sociale et solidaire, ces derniers s'inscrivent dans des formes d'hybridation avec des financements privés, issus de ressources commerciales. L'hybridation est appréhendée comme une simple « addition des financements publics et privés, constituant la seule voie soutenable pour le monde associatif, et évacuant le rôle structurant des contributions humaines et territoriales » (Juan, Laville, 2019, p. 10). Elle est envisagée comme une stratégie de transition d'un secteur social dépendant de la

puissance publique vers un secteur social financièrement autonome et, ce faisant, reléguée au rang de *moyen* d'action.

À l'opposé, l'approche plurielle développée par Anciela et la Fabrik coopérative fait de l'hybridation une *finalité en soi*, en ce qu'elle permet d'équilibrer les rapports de force et d'assurer une indépendance politique mais néanmoins constructive aussi bien envers les pouvoirs publics que vis-à-vis des injonctions du marché. Elle reprend le concept d'hybridation « dans son acceptation véritable, autrement dit comme la combinaison soutenable de principes économiques pluriels » (*ibid.*, p. 12). Les conseils prodigués aux porteurs de projets croisent en effet les logiques redistributives, réciprocitaires mais aussi les logiques marchandes qui ne sont pas exclues de l'équation mais repositionnées dans un panel d'options parmi lesquelles le porteur est invité à choisir en fonction du sens qu'il donne à son projet. Ces associations à vocation radicale n'opèrent ainsi pas de hiérarchisation entre les différentes « briques »[607] qui composent un modèle économique mais poussent les porteurs de projets à rechercher la configuration la plus cohérente avec les objectifs qu'ils poursuivent. Elles manifestent le souci de redonner du sens aux logiques redistributives et réciprocitaires et non d'en faire un choix par défaut.

Encadré 7.8. Deux exemples de redéfinition du sens des logiques redistributives par le fondateur d'Anciela.

À titre d'exemples, on observera le fondateur d'Anciela justifier l'arrêt des contrats aidés, dénoncés par la grande majorité des associations militantes, au regard du non-respect des objectifs d'insertion et de la fonction « tremplin » qu'ils remplissaient. À l'instar de ce qu'il a lui-même entrepris à l'égard des Fic, il s'attache alors à faire comprendre aux porteurs de projets l'esprit d'un dispositif de financement ou d'un autre et à leur faire mesurer leur pertinence au regard des activités envisagées avant de les encourager à s'en saisir.

Il en va de même pour la subvention lorsqu'il entreprend de faire voir aux accompagnateurs dans quelle mesure celle-ci est, dans sa lettre initiale, supposée garantir l'indépendance politique des associations, contrairement à la prestation qui consiste en une réponse à un cahier des charges imposé par la collectivité[608] *et qui contraint fortement la nature des actions menées. Il s'inscrit ainsi à contre-courant d'un argumentaire de la « technocratie modernisatrice » d'inspiration managériale (ibid.) qui envisage les ressources commerciales comme un outil d'émancipation des associations vis-à-vis des mécanismes de régulation tutélaires.*

[607] Terme utilisé par le Président d'Anciela, fondateur de la Pépinière lors des formations d'accompagnateurs sur le modèle économique.

[608] Notes d'observation de la formation « Modèle économique » des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 02/09/2018.

Si la voie de la marchandisation assure aux porteurs de projets une forme d'autonomie financière, c'est alors au prix d'une hétéronomie politique qui les enferme dans un modèle de développement donné et régi par des lois reconnues comme universelles. Elle se fonde en effet sur une certaine rationalité, un ordre social qui envisage chaque individu comme un consommateur, opérant des calculs coût-avantage dans un monde structuré par des dynamiques de concurrence qui stimulent le progrès social par l'efficacité qu'elles produisent.

À l'inverse, la promotion d'une pluralité de principes et de configurations économiques est loin d'affaiblir économiquement les activités sociales et solidaires : elle permet au contraire de concilier autonomie financière et autonomie politique. L'approche plurielle rejette l'idée d'une loi universelle et promeut, au contraire, la construction de configurations économiques singulières où les individus sont envisagés dans leur complexité et leur pluralité. Elle lutte ainsi contre la « vocation homogénéisante » de l'utilitarisme classique qui sous-tend les logiques managérialistes et qui met en question le « caractère pluriel du sujet » (Dardot, Laval, 2009, p. 407). Elle vise en outre à assurer la cohérence entre finalités politiques et modèle économique ; entre les actions menées et le cadre organisationnel dans lequel ces activités s'inscrivent. Cette cohérence est au fondement d'une perspective systémique de transformation sociale.

L'adoption d'une perspective plurielle du modèle économique apparaît donc comme une condition nécessaire au développement d'une approche radicale de l'accompagnement de projets. Son intérêt est notamment de revaloriser, au sein des associations accompagnantes mais aussi auprès des porteurs de projets, des ressources redistributives orientées par un projet politique ainsi que les potentialités économiques et démocratiques ouvertes par la prise en compte des ressources réciprocitaires.

Cet enjeu du financement, et notamment du recours à la réciprocité, rend plus pressante encore la troisième condition au développement d'une approche radicale de l'accompagnement de projets que l'enquête a permis d'identifier : la nécessaire création des conditions d'un « agir commun », soit la constitution d'une forme de collectif régi par une communauté de valeurs et des pratiques d'entraide et intégrant les velléités et les potentialités des engagements individuels autonomes.

2.3. Construire un nouvel agir commun

a. Proposer un nouvel horizon politique

Les travaux d'Y. Déloye sur l'éducation à la citoyenneté dans les manuels scolaires de la fin du XIXème siècle font apparaître – en même temps qu'ils contribuent à lever – une tension féconde entre promotion de l'individualisme et construction d'une communauté politique partageant un horizon commun. Ses conclusions invitent à un détour préalable en ce qu'elles sont intéressantes pour la poursuite de notre réflexion sur les conditions d'une appropriation radicale de l'accompagnement de projets citoyens qui, comme nous l'avons vu, repense les dynamiques d'engagement et de mobilisation citoyenne sous un angle individualiste.

L'analyse d'Y. Déloye va en effet à l'encontre de la critique de la « déliaison » selon laquelle l'individualisme politique conduirait à une atomisation de la société. Au contraire, pour les moralistes républicains tels que Gabriel Compayré, « la libération des facultés individuelles doit aller de pair avec la formation du caractère qui permet de contenir et de modérer les comportements individuels » (Déloye, 1994, p. 91). Plus encore, « si cette pédagogie [républicaine] valorise l'individu, comme être moral, indépendant et autonome, elle ne saurait toutefois le considérer comme un être non-social. En devenant citoyen, l'individu participe librement à une communauté d'idées et de valeurs dont l'existence témoigne de son intégration sociale. » (*ibid.*, p. 35)

Le maître d'école, en tant qu'éducateur à la citoyenneté, joue ici un rôle fondamental : il « doit savoir donner aux élèves le sens de la vie collective tout en leur apprenant l'autonomie de la volonté » (*ibid.*, p. 34) afin de développer un « individualisme éthique » conciliant la reconnaissance et la préservation de l'individualité (égalité, liberté) et la nécessité du collectif (fraternité). Les moralistes républicains

> « considèrent qu'il est possible, grâce à l'« éducation à la démocratie », de contrôler l'individualisme ainsi libéré et de développer, en chaque citoyen, une compétence à l'auto-gouvernement et une volonté d'adhésion rationnelle à la finalité collective de la citoyenneté » (*ibid.*, p. 105).

Il s'agit là, d'après Y. Déloye, d'une « transformation radicale de l'individualisme » : grâce à « cette nouvelle configuration morale […], l'individu s'implique désormais dans le monde. « L'individu-hors-le-monde » devient […] « un individu-dans-le-monde » » (*ibid.*, p. 46). Le rationalisme doit permettre de « lever les obstacles à l'élaboration d'une réflexion individuelle mais ne doit pas déboucher sur une société atomisée, fondée sur la concurrence individuelle et le relativisme des valeurs » (*ibid.*, p. 110-111).

Ce mouvement est intéressant en ce qu'il fait écho à ce qui apparaît nécessaire pour développer une approche radicale de l'accompagnement de projets citoyens. Il met à jour

l'existence d'une « raison », d'une « rationalité » – pour reprendre les termes de P. Dardot et C. Laval – qui anime une communauté politique, structure son organisation sociale, et sur laquelle les promoteurs d'un nouvel ordre social peuvent fonder leurs pratiques. Ils peuvent en effet déconstruire les enchaînements logiques qui caractérisent les modèles qu'ils cherchent à écarter pour donner à voir un autre « récit » des sociétés humaines.

Appliqué au contexte actuel et dans le cas d'une approche radicale de la transformation sociale, il s'agira de rejeter ce qui apparaît comme des conventions voire des lois naturelles associées à la raison néolibérale (la recherche constante et universelle du profit, le triptyque compétition-efficacité-progrès…) pour construire un autre horizon politique auquel rallier les énergies individuelles de mobilisation et d'engagement. Il s'agit alors de reconnaître, dans un premier temps, que « le gouvernement des hommes *peut* s'ordonner à d'autres horizons que ceux de la maximisation de la performance, de la production illimitée, du contrôle généralisé. Il *peut* se soutenir d'un gouvernement de soi qui ouvre sur d'autres rapports avec les autres que ceux de la concurrence entre acteurs « auto-entreprenants » » (Dardot, Laval, 2009, p. 481). Puis de traduire cela opérationnellement dans des pratiques d'accompagnement qui visent à *générer des transformations individuelles* – à produire des « sujets réfractaires » à la raison néolibérale – *pour induire des transformations collectives* – par la conscientisation de la portée politique des choix ainsi effectués et l'inscription de ces sujets réfractaires dans des communautés politiques partageant une vision du monde alternative.

À l'instar des maîtres d'école du XIXème siècle chargé de la formation intellectuelle des individus-citoyens, il s'agit, en somme, pour les accompagnateurs de projets citoyens, de prendre conscience mais aussi de développer la conscience des autres qu'eux, des causes systémiques des problématiques sociales ou écologiques actuelles, en se référant à des traditions politiques radicales mais aussi en les réactualisant d'après leur propre esprit critique, pour imaginer d'autres manières de faire. C'est ce que tentent des associations comme Anciela ou la Fabrik coopérative quand elles mettent les constats actuels qu'elles dressent quant au fonctionnement de notre société en perspective avec les grands principes de l'éducation populaire, ceux du *community organizing* des années 1930, de l'humanisme chrétien, de la pensée libertaire ou des théories marxistes, et que les accompagnateurs partagent leurs conclusions à l'occasion d'ateliers ou dans le flot informel des accompagnements individuels.

Elles sortent ainsi d'une forme d'individualisation de l'engagement citoyen qui le ramènerait à l'adoption d'« écogestes » ou de comportements civiques, refusant les incivilités

dans les espaces publics notamment, et correspondant davantage à des adaptations correctives qu'à une transformation sociale profonde et durable.

Encadré 7.9. La nécessaire prise en compte des facteurs structurels dans les stratégies de changement social par les modes de vie. Retour sur des lectures académiques différenciées des « écogestes ».

Si la conception de l'engagement individuel incarnée dans la promotion des « écogestes » consiste bien en un « rétablissement du citoyen dans les politiques climatiques » (Dubois, Ceron, 2015), elle tend à dissocier fondamentalement mode de vie et changements structurels, reléguant les derniers au second plan, voire les écartant résolument de la réflexion sur les solutions à apporter aux problématiques sociales. Elle correspond en effet davantage à la mise en place de « petites corrections » via un travail de moralisation et la recherche d'un consentement à l'ordre du marché (Cacciari, 2017 ; Malier, 2019). La portée transformatrice des « petits gestes » (écogestes, civilités…) fait alors l'objet d'un questionnement récurent, pour ne pas dire d'une forme de scepticisme, de la part des chercheurs qui les étudient sous l'angle sociologique ou ethnographique (Maniates, 2001 ; Jacobsen, Dulsrud, 2007). En effet, comme l'affirme Bruno Maresca, « sans révolution structurelle du système socio-économique, et par voie de conséquence du mode de vie, il n'y aura pas de transition. Se produira, au mieux, la poursuite des adaptations correctives » (Maresca, 2017, para. 59).

La limite d'un changement social par l'évolution des modes de vie et de consommation n'est pas seulement le problème de l'équité et les demandes de compensation des populations éloignées ou des pays moins développés, comme le laissent entendre Ghislain Dubois et Jean-Paul Ceron (2015, p. 85). Elle est celui de l'inscription de ces transformations individuelles dans une réflexion systémique sur les limites, les insuffisances voire l'iniquité de notre modèle social et économique actuel. Cela suppose de prendre en compte les imbrications entre modes de vie / choix de production ou de consommation, et agencement des infrastructures et des représentations sociales (Hargreaves, 2011 ; Barr, Prillwitz, 2014). Une condition dont les acteurs de terrain ne sont pas dupes comme le montre le récent rapport de Carbone 4 sur le partage des responsabilités des individus, des entreprises et de l'État face à l'urgence climatique (Dugast, Soyeux, 2019) d'après lequel l'action des individus – qu'il s'agisse de la généralisation des « écogestes » ou de l'essaimage des initiatives citoyennes – doit être relayée et complétée par les entreprises et par les administrations publiques pour transformer le système socio-technique.

Pour développer une approche radicale et profondément transformatrice de l'accompagnement de projets citoyens, il s'agit en effet davantage d'embrasser cette vision du changement par les modes de vie mais en l'envisageant dans une perspective systémique. « Faire sa part » reste une condition du changement mais elle comporte alors une dimension structurelle où il s'agit d'influencer sur « l'architecture du social » (Bertho, 2014), d'interroger la configuration même des relations sociales voire d'entrer dans des rapports de force avec les institutions pour bousculer les jeux de pouvoir actuellement à l'œuvre.

b. Vers un mode d'action associant individualité et communauté

Il est intéressant de noter ici qu'à l'inverse d'un certain nombre de mouvements politiques cherchant à créer de nouvelles organisations collectives sur le modèle de la « citoyenneté engagée » décrite dans le chapitre 1, les associations qui adoptent cette perspective, telles qu'Anciela ou la Fabrik coopérative, ne dessinent pas pour autant un nouvel ordre idéologique articulant ces différentes pensées dans un système de représentation cohérent. Elles ne proposent pas une alternative « clé-en-main » en sélectionnant, parmi ces théories, un certain nombre d'éléments opérationnels. Il s'agit davantage de puiser dans des cultures politiques radicales pour identifier des « contre-normes », de les ériger en principe et de laisser chaque individu libre de manifester son adhésion en les traduisant opérationnellement dans les modalités de mise en œuvre de son projet.

C'est en ce sens que leur démarche s'inscrit dans l'impératif du *faire* associé à la citoyenneté par projets (cf. *supra)* : le ralliement politique des individus ne s'opère pas par une adhésion abstraite à des valeurs désincarnées, entrant même parfois en contradiction avec les modes d'action politiques qui ont vocation à les promouvoir et soulevant des accusations d'incohérence ou d'hypocrisie à l'égard des organisations militantes. Il s'observe davantage dans le choix de se saisir, en tout ou partie, des préconisations d'ordre politique émises par ces associations pour configurer leur projet de manière à être eux-mêmes en cohérence avec ces principes.

Ce positionnement correspond alors à une entreprise d'individualisation de l'engagement par la pratique mais sans pour autant affaiblir les solidarités ou les mobilisations collectives en ce qu'il crée de nouvelles formes de collectifs militants, intégrant les considérations et enjeux systémiques, où chacun peut toutefois trouver une expression qui lui est propre. En ce sens, il procède davantage d'une *individuation* de l'engagement – pour reprendre la distinction opérée par J. Ion (2012) : si une différenciation s'opère au sein du groupe, ce dernier perdure néanmoins dans son fonctionnement et les individus, différenciés, continuent d'en faire partie. Ces associations s'inscrivent, de manière plus ou moins consciente, dans un rejet de l'holisme qui caractérise la vision traditionnelle de la communauté qui fait peser un certain nombre de contraintes sur la personnalité individuelle, au point, pour certains théoriciens de l'émancipation tels que Pierre-Joseph Proudhon, de lui conférer par nature une fonction profondément asservissante (Laval, 2016, para. 10-11).

Les temps collectifs – ce qu'Anciela nomme « l'accompagnement en commun » et que l'on retrouve également, sans dénomination particulière, au sein de la Fabrik – participent en effet

d'une « façon moderne de « faire communauté » » qui « ne vise pas à réactiver la communauté close fondée sur l'identité des semblables, nostalgie à la source de toutes les « révolutions conservatrices », mais à réactualiser la conception d'une société de coopérateurs-citoyens fondée sur la mise en commun des singularités » (*ibid*., para. 5). Ni Anciela ni la Fabrik ne cherchent à conceptualiser une forme particulière, pré-déterminée, de collectif militant, avec des règles de fonctionnement et d'organisation données auxquelles les citoyens porteurs de projets devraient se soumettre. Elles créent davantage des espaces d'échange, de mise en relation entre ces individus engagés ; elles créent les conditions d'un partage de valeurs, d'un débat plus ou moins formalisé sur les pratiques que chacun déploie dans le cadre de son projet et ce faisant, d'une potentielle évolution de ces dernières par la confrontation aux autres. Dans ce processus, chaque porteur préserve néanmoins son identité individuelle à travers son projet, les objectifs qu'il lui attribue et les modalités de mise en œuvre qu'il adopte. Ses décisions lui restent propres. Il s'agit, pour Anciela et la Fabrik, de produire un « ordre nouveau qui ne reconduirait pas les vieilles formes de domination holistique » (*ibid*., para 11), de mettre en relation les individus « sans les envelopper et les subordonner dans une hiérarchie gouvernementale », sans « transcendance extérieure aux éléments composés » (*ibid*., para. 14).

Si ces associations tentent alors d'infléchir l'orientation politique de cette communauté, sur la base des idées et visions du monde portées par leurs fondateurs, cette dernière se construit à partir des individus et de leurs pratiques mises en commun. Ce n'est plus une institution, une donnée préalable mais un ensemble construit depuis les activités différenciées (i. e. les projets) de ses membres, une « société *co-produite* par l'activité de ses membres actifs » (*ibid*., para. 6). Cette réinterprétation de la notion de communauté fait parfaitement écho au dépassement de l'opposition entre individualité et communauté, holisme et individualisme, qu'entend produire la théorie des communs telle que conceptualisée par Christian Laval, en collaboration avec Pierre Dardot et sur la base de travaux tels que ceux d'Elinor Ostrom.

Une autre similarité avec le *commun* comme organisation de l'action collective réside dans la volonté d'Anciela ou de la Fabrik coopérative d'inscrire les initiatives accompagnées dans la société existante et non de promouvoir des « isolats protégés du monde marchand » (*ibid*., para. 4), des formes d'autarcies utopistes qui feraient fi des réalités actuelles de notre société et ne rallieraient à leur cause qu'un faible nombre d'individus d'ores et déjà sensibles et acculturés aux manières de faire alternatives. Au contraire, par l'accompagnement de projets qui se déploient dans et pour le monde actuel, ces associations cherchent à transformer le fonctionnement existant de multiples secteurs d'activité, à différentes échelles. *A contrario*,

nous avons pu observer que les porteurs de projets à vocation autarcique trouvent difficilement leur place dans l'accompagnement tel qu'il est proposé par ces associations, comme le montre l'exemple d'un porteur de projet qui souhaitait créer un lieu détaché de toute pratique monétaire et refusait toute sorte de compromis au regard du fait que ce lieu serait soumis aux règles financières et fiscales qui régissent actuellement notre société (remboursement d'un prêt ou versement d'un loyer, paiement d'un taxe foncière…). Malgré la volonté affichée des accompagnateurs de prendre en compte et de valoriser l'idéologie post-monétaire de cette initiative en ce qu'elle a d'alternatif à la généralisation des pratiques marchandes, ces derniers ont adopté une approche pragmatique consistant à faire voir au porteur l'impossibilité de mener son projet à bien dans le système actuel. L'accompagnateur interrogé à ce sujet explique en effet lui avoir précisé que

> « Oui d'accord… mais par contre faudra que tu l'intègres quand même [l'argent], au moins aujourd'hui. Peut-être qu'un jour il y aura un régime qui fera que tu pourras t'en passer totalement mais en gros, ton projet à aujourd'hui, il n'est pas viable à 100 %. Tu peux le faire à 80, 90… mais y'a une petite partie, va falloir que tu retravailles dessus, ben juste pour intégrer ce qu'il y autour. Tu crées ta bulle c'est bien mais… »[609]

Il explique ensuite ne l'avoir « jamais revu en accompagnement ».

Il s'agit donc ici de créer des communautés d'actions qui « articulent micro-institution et macro-institution sociale » en faisant évoluer les pratiques de production et non en constituant des alternatives coupées de toute autre forme de vie collective.

Si l'enquête ne nous permet pas de désigner les démarches d'accompagnement comme des *communs* à proprement parler en ce que l'activité d'accompagnement n'a pas vocation à produire en soi un bien ou un service, on peut toutefois y déceler la construction d'une « communauté de communs » en ce qu'elle cherche à rassembler un ensemble de personnes désireuses de voir d'autres manières de faire se déployer et susceptibles d'adhérer au paradigme des communs. La promotion de modes d'organisation alternatifs passe alors en premier lieu par la résistance à la généralisation des rapports concurrentiels et la promotion de l'entraide comme mode de relation aux autres.

[609] Entretien du 05/03/2018 avec un accompagnateur de la Pépinière.

c. Promouvoir l'entraide et la coopération « écosystémique »

L'affirmation d'un projet politique, nécessaire à une approche radicale de l'accompagnement de projets citoyens, passe alors en effet par la promotion de l'entraide et de la coopération comme principes systémiques, c'est-à-dire comme normes d'organisation des relations sociales et de structuration des institutions. Ces principes sont sous-tendus dans l'enjeu de la protection et les pratiques de non-sélection d'Anciela et de la Fabrik évoqués précédemment. Ils vont à l'encontre de l'adhésion des incubateurs d'entreprises sociales au postulat qui fait du caractère incitatif et stimulant de la concurrence et de la compétition un moteur de progrès social. Les associations d'inspiration radicale-libertaire considèrent à l'inverse, à l'instar d'un P. Kropotkine (2009 [1902]) s'attaquant au darwinisme social qui fait de la compétition un facteur d'évolution, le rôle de la coopération dans la construction de nos conceptions éthiques et morales, engageant ainsi la transformation des formes de sociétés en même temps qu'elle engage, à l'ère de la domination de la raison néolibérale, la transformation des individus (Servigne, Chapelle, 2018).

Ce positionnement fait écho à l'appel de P. Dardot et C. Laval au développement d'une « autre raison du monde » basée sur des « pratiques de « communisation » du savoir, d'assistance mutuelle, de travail coopératif » qu'ils nomment « raison du commun » (Dardot, Laval, 2009, p. 481). Il revient à opter pour ce qu'ils considèrent comme « la seule voie praticable » pour « résister ici et maintenant à la rationalité [néolibérale] dominante », à savoir : « promouvoir dès à présent des *formes de subjectivation alternatives au modèle de l'entreprise de soi* » (*ibid.*, p. 476). Il s'agit ici, pour les associations souhaitant adopter une approche radicale de l'accompagnement de projets, de créer les conditions de développement d'une intensification des « contre-conduites de la coopération », de rapports aux autres fondés sur le partage et la mise en commun.

Encadré 7.10. Pratiques d'encouragement à la coopération développées par Anciela et la Fabrik coopérative.

L'objectif de promouvoir la coopération – en lieu et place d'une concurrence généralisée – entre porteurs de projets se retrouve dans la position des accompagnatrices de la Fabrik coopérative. L'une d'elle explique en effet, par exemple, que

« même s'il y a une partie de l'accompagnement qui est un petit peu sur de la méthodologie de projet, ce n'est pas ce qu'on fait en fait. On est plus sur l'éducation mutuelle. Pas nécessairement sur

de la mutualisation de moyens, mais l'éducation mutuelle, la dynamique de groupe, la force du collectif. Ça c'est important quand même. »[610]

Cette « logique d'éducation mutuelle et d'actions collectives », reprise dans la présentation de la Fabrik à projets, s'incarne par exemple dans l'incitation à la collaboration dans le cadre du festival Prenez Place.

Elle est également manifeste chez Anciela où les accompagnateurs sont invités à encourager les porteurs de projets à « s'inscrire en coopération/dialogue ou indifférence bienveillante – et non en concurrence – avec les autres acteurs associatifs », à « savoir manier la notion de différenciation » dont ils ont besoin pour faire valoir leur projet auprès des financeurs mais « pas à [l']opérer au quotidien » car elle peut être préjudiciable dans leurs relations avec les autres[611]*. Il s'agit, à l'inverse, de leur « montrer la force de la coopération » à l'instar de ce que fait l'association Oxygène quand elle met l'accent sur l'importance du collectif pour développer et faire vivre une initiative.*

Cette approche dépasse la simple mutualisation des moyens qu'assure par exemple une structure comme un incubateur d'entreprises sociales lorsqu'elle met à disposition des postes de travail au sein d'un même espace ou qu'elle négocie l'accès collectif à un logiciel de gestion. Elle correspond à un changement de perspective plus radical consistant à concevoir les relations inter-projets en termes de complémentarité et à faire dialoguer leurs porteurs pour rendre l'entraide voire l'interdépendance effective.

La fonction « connexionniste » de l'accompagnement joue ici un rôle essentiel : parmi les ressources réticulaires qu'un accompagnateur est susceptible de mettre à disposition, ceux souhaitant mettre l'accent sur la coopération se tourneront en premier lieu vers des contacts de porteurs de projets similaires à celui qu'ils ont face à eux, l'objectif étant de permettre à ce dernier de comprendre ce qui existe actuellement pour le renforcer, le compléter ou le faire évoluer, le cas échéant, d'après les critiques constructives qu'il émettra alors en connaissance de cause (et non dans la perspective de « conquérir un marché » déjà investi par d'autres acteurs).

Cela se traduit également par un refus de l'injonction au projet autonome et l'ouverture d'une option consistant à rejoindre un projet existant, à l'instar de ce que pratique Anciela avec sa démarche « Envie d'agir ». Le guide et le magazine Agir à Lyon et ses alentours, les permanences de conseil hebdomadaires, la carte des initiatives de quartier ou encore les événements permettant de rencontrer des associations qui ont besoin de bénévoles sont autant d'outils qui viennent renforcer l'orientation coopérationniste de la Pépinière en permettant aux citoyens souhaitant s'engager de rejoindre une dynamique collective existante plutôt que de développer un projet potentiellement concurrent.

À l'inverse, le refus d'un incubateur comme le SenseCube d'intégrer au programme d'accompagnement des « concurrents directs » aux projets déjà accompagnés par le passé « car [ils] connai[ssen]t leurs clients, leurs argumentaires commerciaux, etc. »[612] *tend à renforcer une lecture des relations inter-projets en termes de compétition pour la conquête de parts de marché, et donc l'inscription de l'accompagnement de projets citoyens dans ce mouvement de généralisation de la raison néolibérale.*

[610] Entretien du 12/10/2017 avec la coordinatrice de L'assospikante.

[611] Notes d'observation de la formation « Modèle économique » des accompagnateurs de la Pépinière d'Anciela du 10/11/2017.

[612] Notes d'observation de la réunion d'information du 15/05/2019.

Ces exemples illustrent l'idée de P. Dardot et C. Laval selon laquelle le « refus de se conduire vis-à-vis de soi-même comme une entreprise de soi et [le] refus de se conduire vis-à-vis des autres selon la norme de la concurrence […] ne relève pas d'une « désobéissance passive » » (Dardot, Laval, 2009, p. 479) mais s'incarne dans des actions concrètes, des choix opérationnels mus par des principes et par une certaine vision du monde. Elle se retrouve dans les pratiques de coopération que les associations radicales développent elles-mêmes, pour leur propre fonctionnement ainsi que celles qu'elles promeuvent auprès des porteurs de projets.

Les exemples d'Anciela, de la Fabrik coopérative ou encore d'Oxygène manifestent en effet un souci de générer des « coopérations écosystémiques », c'est-à-dire de « construire des réseaux d'interdépendances contribuant au développement local et à la fertilisation du territoire » (Juan, Laville, 2019, p. 74). Ces associations mobilisent en effet un vaste et diversifié réseau d'acteurs qu'elles sollicitent ponctuellement en fonction des opportunités afin de répondre à un besoin mais aussi de les faire connaître du grand public et des acteurs territoriaux (les collectivités locales notamment) en vue de transformer les pratiques ou de favoriser le soutien à un certain type d'initiatives alternatives.

La connaissance du tissu associatif local est un objectif en soi et il n'est pas rare de voir les membres d'Anciela comme ceux de la Fabrik coopérative rencontrer des acteurs locaux pour une simple prise de connaissance. Ces deux associations se dotent d'une fonction de « lieu-ressource », à l'image d'un *hub*, une zone d'interface, un point de connexion central, où se retrouvent une multitude d'initiatives, accompagnées ou non, en vue de créer un écosystème transitionnel plus global, débordant largement le cadre de la Pépinière ou des dispositifs d'accompagnement de la Fabrik. Chez Anciela, cette volonté se traduit dans la production d'outils média valorisant les initiatives lyonnaises (Guide, magazine, Festival pour Agir…) sans se restreindre, loin s'en faut, aux activités de la Pépinière, ni même celles de l'association en général. C'est dans cette perspective écosystémique également qu'Oxygène compose les « collectifs d'acteurs » accompagnés dans le cadre de la Fic.

Encadré 7.11. Quatre exemples de coopérations écosystémiques au service de la dynamisation et la fertilisation du territoire

1. Le recours par Anciela à un traiteur végétalien accompagné par la Pépinière dans le cadre de l'un de ses événements*. En plus de répondre au besoin d'assurer une prestation de restauration, ce choix est présenté comme une opportunité de faire découvrir cette initiative à un grand nombre de partenaires ainsi qu'au grand public présent lors de l'événement. Il se porte sur une structure qui ne limite pas son activité à la production de produits végétaliens mais la combine à une sensibilisation au bien-être animal. Ce choix traduit donc la volonté conjointe d'Anciela et de ces porteurs de projets de faire avancer cette problématique sur le territoire et d'affirmer un positionnement politique antispéciste*

lors d'un événement a priori sans lien avec ces questions. Cette coopération est non-marchandisée : seules les matières premières sont remboursées par Anciela et la pratique est alors celle du prix libre de la part des participants (soit un don discrétionnaire au regard de leurs moyens et de la valeur qu'ils accordent aux produits).

2. Une salle de musique insonorisée au sein de la Fabrik coopérative. *Les activités d'accompagnement de la Fabrik coopérative auprès des jeunes du quartier de la Place des Fêtes ont permis de faire émerger un projet de salle de musique insonorisée permettant d'accueillir les pratiques amateurs de ces jeunes. Déposé au budget participatif de la Ville de Paris, ce projet a alors associé le squat artistique du Dock et une association de jeunesse organisant des chantiers d'insertion pour proposer une solution intégrée permettant de réaliser toutes les phases du projet d'après les principes de solidarité locale et d'implication et d'autonomisation des jeunes.*

3. « L'anniversaire de l'amour » : un événement ponctué de divers ateliers, organisé conjointement par deux initiatives accompagnées par Anciela (Third of Seven et Les Boîtes à Partage) portant l'une sur la cuisine végétale et le soin aux animaux, l'autre sur l'installation de boîtes à dons dans l'espace public en vue de réduire la production de déchets et de sensibiliser aux pratiques de gratuité. Initié donc par des structures investissant des enjeux différents, ce projet est parti d'affinités personnelles pour déboucher sur la proposition d'animations débordant des cadres d'action habituels de ces deux structures et contribuant à faire vivre, sur le territoire lyonnais, des idées et des pratiques alternatives.

4. Les collectifs d'acteurs multisectoriels d'Oxygène*. L'accompagnement de projets d'habitants s'est doublé au sein d'Oxygène de la constitution de collectifs d'acteurs, c'est-à-dire de représentants d'organisations locales diverses présentes sur le territoire neuvillais (associations, équipements associatifs ou publics, services municipaux, établissements sociaux ou médico-sociaux, collectifs informels, professionnels indépendants…). Ces collectifs se réunissent régulièrement pour imaginer des propositions nouvelles en vue de dynamiser le quartier. Ces propositions peuvent être axées sur une thématique spécifique (la santé ou la lutte contre l'isolement par exemple) ou rester généralistes (tels que le Réseau des structures neuvillaises ou le collectif Neuville en fête). Outre l'animation territoriale, ils visent l'interconnaissance entre professionnels et l'échange avec les habitants en vue de développer des projets nouveaux, favorables à l'amélioration des conditions de vie dans le quartier.*

Les coopérations sont alors « continues et régulières » et « multisectorielles ». Elles font évoluer, en plus de les étendre, les solutions imaginées par les porteurs de projets, voire donnent naissance à de nouveaux projets, de « nouvelles activités socioéconomiques » qui bénéficient au territoire (*ibid.*). Les porteurs de projets accompagnés se sollicitent mutuellement, organisent des événements conjoints alors même qu'ils n'ont *a priori* pas d'affinités fonctionnelles. Ils dépassent ainsi leur vocation première pour intégrer pleinement une fonction d'animation et de dynamisation du territoire favorable à l'émergence de nouvelles initiatives interstitielles, bien que celles-ci se révèlent souvent sans retombées économiques directes pour les porteurs de projets, voire génèrent un surcoût.

À l'inverse, l'exemple des incubateurs d'entreprises sociales met l'accent sur une autre forme de coopération, les « coopérations réticulaires », soit un « maillage de partenariats autour d'un service d'utilité sociale » (*ibid.*, p. 84). La logique partenariale est ici mue par la recherche d'une plus-value pour les porteurs de projets, le souci de leur faciliter l'accès à un service. Elle

vise à optimiser l'accompagnement et ne s'inscrit pas dans une optique de dynamisation territoriale. Les alliances locales restent marginales : les incubateurs privilégient les partenariats avec des entités nationales (voire internationales) et les porteurs de projets accompagnés restent isolés des autres entités qui existent à proximité du lieu où ils sont basés. Si les collaborations entre porteurs de projets sont encouragées, elles restent fonctionnelles et dépendent des besoins formulés par les uns et les autres dans la mise en œuvre de leurs projets. Certains porteurs deviennent alors clients d'autres et vice versa. De même, les coopérations introduites avec les pouvoirs publics visent davantage à répondre aux besoins de prestations de ces derniers qu'à nourrir les espaces de co-construction des politiques publiques.

Cette différence d'approche se retrouve dans les relations qu'entretiennent ces associations avec les autres acteurs de l'accompagnement. Les incubateurs tendent en effet à se considérer entre eux comme des acteurs *similaires* vers lesquels les porteurs de projets sont redirigés en fonction de leurs particularités (besoins spécifiques, niveau de maturation, thématique du problème traité…). Leur collaboration consiste alors davantage à se répartir les candidats, quand ces derniers prétendent à différents accompagnements, ou à les rediriger vers les autres quand ils ne correspondent pas aux orientations de l'un. À l'inverse, les associations développant une approche alternatives de l'accompagnement de projets envisagent les différents acteurs de l'accompagnement comme des entités *complémentaires* et il n'est pas rare qu'elles orientent un porteur de projets vers un autre dispositif tout en continuant à l'accompagner au sein du leur. Leur souci de l'optimisation s'avère relativement faible, au profit d'une multiplication des rencontres en ce qu'elles sont susceptibles de générer des effets positifs inattendus.

Il ne s'agit pas ici de nier la capacité des « coopérations réticulaires » à introduire des solutions innovantes pour gérer les problèmes sociaux et environnementaux. Mais elles ne s'avèrent pas porteuses d'une transformation en profondeur des pratiques et de la nature des relations sociales, là où les « coopérations écosystémiques » permettent de concilier invention de réponses nouvelles aux enjeux de solidarité et d'écologie *et* promotion de modes de relation aux autres et au territoire alternatifs, régis par des principes autres que la concurrence, le consumérisme et le calcul coût-avantages. Elles favorisent l'émergence, sur les territoires, de communautés d'acteurs partageant des valeurs et agissant de concert sans avoir nécessairement le souci d'optimiser ou de rentabiliser leur activité. Cette logique partenariale, qu'elle soit développée par les associations accompagnantes ou défendue auprès des porteurs de projets, contribue donc au maintien ou à l'émergence de « contre-conduites » qui contreviennent à la

généralisation de la raison néolibérale et son extension à tous les champs sociaux et toutes les « sphères de la vie » (Dardot, Laval, 2009, p. 404).

Les trois conditions développées dans cette partie mettent à plusieurs reprises l'État à contribution. Les associations accompagnant les projets citoyens ne cherchent en effet pas à s'extraire complètement du système légal et juridique sur lequel elles peuvent au contraire s'appuyer pour déployer un accompagnement protecteur. Elles ne rejettent pas les logiques de redistribution auxquelles elles entreprennent, à l'inverse, de redonner un sens politique. Enfin, elles sont loin d'exclure toute forme de collaboration avec les pouvoirs publics mais cherchent davantage à les inscrire dans la création d'écosystèmes favorables à une transformation globale, systémique et multisectorielle du territoire. Plus qu'un désengagement au profit d'initiatives individuelles privées et isolées, leur intervention traduit alors davantage une transformation du rôle et des modalités d'intervention étatique, d'ores et déjà identifiée par un certain nombre de chercheurs, et dont nous rendons compte dans une dernière partie.

3. Quel État pour une démocratie du *faire* ?

Parce qu'elles « consiste[nt] à travailler en dehors de l'État » (Wright, 2017), le développement d'initiatives citoyennes interstitielles peuvent être considérées comme l'un des traits caractéristiques d'un retrait et d'un affaiblissement chronique de ce dernier. Cette enquête apporte à l'inverse des éléments de réflexion, tant théoriques qu'empiriques, quant au nécessaire rôle d'une instance fédératrice dans un régime politique privilégiant l'autonomie et la responsabilité individuelle. Dans la continuité des travaux portant sur le gouvernement des conduites, nous avançons donc que ces évolutions sont bien davantage à l'origine d'une transformation des attributions et des modes d'intervention des institutions publiques, qui, loin de les faire disparaître, ouvre potentiellement la voie à une nouvelle théorie de l'État susceptibles de soutenir le déploiement d'initiatives citoyennes interstitielles. Nous reviendrons alors sur le cas des Fic pour montrer les leviers pouvant bénéficier au développement d'une approche individualiste de l'émancipation, et dont ce dispositif contenait les germes, mais aussi les limites qu'il a fait apparaître. Nous nous questionnerons ainsi sur les conditions d'un « État facilitateur ».

3.1. Vers un État facilitateur ?

a. Retour sur les théories de l'État non-coercitif

La sociologie de l'action publique a, depuis longtemps déjà, souligné le détachement progressif qui s'est opéré, au sein des institutions publiques, avec les théories d'un État dirigiste et l'accent mis sur les pratiques non-coercitives. Peu à peu, les logiques d'information et de communication (explicitation des décisions et responsabilisation des acteurs), d'incitation (recherche d'un engagement direct des individus) ou de négociation (recherche d'ajustements sur la base de normes et standards) se développent y compris dans des domaines où l'autorité centralisée de l'État était jusqu'à présent la norme. L'intérêt général n'est plus strictement imposé par des représentants élus ou des hauts fonctionnaires prétendument éclairés : de plus en plus, il se discute, se co-construit, s'élabore en concertation avec un certain nombre d'acteurs triés sur le volet en fonction des objectifs poursuivis par un tel processus. Si l'État, les représentants, restent décisionnaires sur le fondement de la légitimité conférée par l'élection, l'exécution pleine et entière des mesures qu'ils adoptent cherche de plus en plus à bénéficier de l'adhésion des acteurs et de leur consentement à s'impliquer dans la réalisation du « contrat », formel ou informel, ainsi passé.

Contre cette idée d'un État dirigiste émerge alors l'idée d'un État « coordonnateur », « menant principalement des actions de mobilisation, d'intégration et de mise en cohérence » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p. 362-363) et donnant lieu à une pluralité de concepts : l'État propulsif, l'État arbitre, l'État animateur (Morand, 1991 ; Donzelot, Estèbe, 1994 *in* Lascoumes, Le Galès, 2005)… Ils mettent en lumière l'abandon des instruments contraignants (législatifs, fiscaux, réglementaires) au profit des outils incitatifs, d'information et de négociation. Parce qu'ils paraissent favoriser un déclin de la régulation politique exercée par l'État, ces constats ont pu être interprétés en termes de désengagement de l'État central au profit d'une plus grande responsabilité des individus, des autorités publiques locales voire des acteurs économiques privés. Là où le public garde la main sur les politiques menées parce que gérant directement les services en charge de la mise en œuvre, c'est un processus de déconcentration ou de décentralisation qui est pointé. S'il ne va pas sans poser de questions, les politiques d'intérêt général restent dans le giron d'une administration publique (plus ou moins indépendante de l'État central) qui entreprend, à présent, de s'adapter davantage aux particularités du contexte local. Dans d'autres cas, c'est un phénomène de privatisation

conduisant à l'affaiblissement d'un État pourtant garant de l'intérêt général et dépositaire de la légitimité démocratique à l'énoncer qui est dénoncé.

Contredisant ces analyses, la sociologie de l'action publique a progressivement interprété ces évolutions comme relevant davantage d'une transformation des modalités d'intervention étatique. Elle a mis en exergue le maintien, dans les formes de gouvernance décentralisée ou privatisée de politiques d'intérêt général, de mécanismes d'intervention, d'influence - de régulation en somme - de la part de la puissance publique. Il s'agit « d'articuler la *dédifférenciation* de l'État (en termes de perte de capacité d'action autonome) et sa *redifférenciation* (en termes de capacité de pilotage et de contrôle accru des politiques publiques) » (Hassenteufel, 2011, p. 291). Ces nouvelles formes d'intervention s'opèrent en amont de la mise en œuvre d'une politique – par les effets de cadrage introduits par les processus de contractualisation plus ou moins négociée – et en aval par la multiplication des instruments d'audit, de certification, d'inspection…, le renforcement du contrôle et de la surveillance étatique *a posteriori*. Les théories de l'État non-coercitif font alors porter le regard sur la fonction « procédurale » des pouvoirs publics centralisés qui « fixent en quelque sorte des procédures à suivre que doivent respecter l'ensemble des acteurs concernés par une politique publique » et qui se traduisent par la création de « nouveaux cadres institutionnels » incarnés dans des contrats ou des processus de débat public (Hassenteufel, 2011, p. 11-12).

Ce qui apparaît alors en filigrane, c'est le maintien d'une fonction normative de l'État : qu'il propulse, anime, mobilise ou régule, l'autorité publique pose le cadre, donne une orientation, un sens aux actions menées par les opérateurs auxquels il délègue la responsabilité d'agir. L'État arbitre, quant à lui, sanctionne : il autorise ou invalide, déterminant ainsi ce qui peut ou doit être et ce qui n'est pas admis dans le giron de l'intérêt général. Il garde ainsi la main sur l'édiction des normes qui organisent la société et auxquels les acteurs publics locaux ou privés, tout comme les individus, doivent se plier. Bien que procédurales et basés sur des mécanismes incitatifs, ces politiques publiques véhiculent alors une certaine représentation des problèmes et de leurs solutions, et les outils de contrôle, de surveillance, d'évaluation qui les accompagnent permettent de mesurer l'adéquation des actions mises en œuvre aux attentes initiales qui découlent de cette vision prédéfinie de l'enjeu à traiter. À ce titre, ce mode d'intervention n'est pas moins sujet aux contestations d'ordre idéologiques. Les critiques portent tant sur la forme de l'intervention étatique - appelant au retour d'un État fort ou à

l'inverse, à l'approfondissement des latitudes laissées aux acteurs locaux, publics ou privés – que sur la nature de la normativité qu'elles entreprennent alors de mettre à jour[613].

L'étude du dispositif des Fabriques d'initiatives citoyennes (Fic) a révélé un positionnement intéressant, mêlant l'approche non coercitive, mais néanmoins normative, de l'intervention étatique, tout en minimisant les formes de contrôle et de surveillance. Il laisse ainsi la porte ouverte à l'adoption d'une approche radicale de l'initiative citoyenne et au développement de dynamiques interstitielles.

b. L'incitation « à distance » au développement d'initiatives citoyennes autonomes

L'exemple des Fabriques d'initiatives citoyennes montre en effet un glissement mesuré d'un soutien direct aux projets citoyens, collectifs ou individuels (à l'instar de ce qui a pu s'opérer dans le cadre d'autres dispositifs de soutien aux initiatives citoyennes de jeunes, par exemple, tels qu'« Envie d'agir »), à une intervention à un niveau plus *meta* : un soutien indirect consistant à appuyer des acteurs qui vont eux-mêmes aider au développement d'initiatives localisées. Elle s'inscrit dans la continuité des orientations à l'œuvre des politiques de jeunesse et d'éducation populaire, à savoir une forme de « gouvernement à distance » (Epstein, 2005) où l'État se retire des territoires et où les CEPJ voient leur rôle pédagogique réduit au profit de fonctions gestionnaires.

Ce qui s'observe ici ne va donc pas tant dans le sens d'une baisse des aides allouées aux projets citoyens que d'une réorientation de ces dernières vers des « têtes de réseau » ou des organisations remplissant une fonction de structuration et de dynamisation de la vie citoyenne, ainsi que d'une transformation de ses modalités d'attribution (mise en concurrence nationale de projets locaux en lieu et place d'une imposition de normes nationales ou de l'instauration d'une

[613] Les résistances observées à l'égard des régulations que la puissance publique exerce sur les associations illustrent parfaitement ce point. Elles traduisent en effet la confrontation entre une vision du secteur associatif comme un secteur non-lucratif, tourné vers l'intérêt général, ayant vocation à être politiquement indépendant et un attachement à l'intérêt général comme prérogative strictement étatique qui justifie la mise au pas d'associations alors délégataires de la puissance publique. Ces résistances s'appuient en outre sur une critique vive des outils déployés par l'État et de la normativité néolibérale qu'ils véhiculent sous couvert de neutralité axiologique. Orientés vers l'efficacité, la performance voire la rentabilité de l'action publique, la technicisation des politiques publiques tend en effet à faire de la mise en concurrence et de la transformation des citoyens en consommateurs la garantie du progrès social. Elle se fait ainsi le relais de la valorisation d'un *homo œconomicus* qu'un grand nombre d'économistes et de sociologues, en premier lieu les tenants d'une « rationalité limitée » ou d'une réintroduction des affects et des émotions dans les processus décisionnels, ont pourtant contribué à déconstruire et qui va à l'encontre des pratiques militantes d'associations porteuses d'alternatives sociales ou écologiques.

négociation locale), dans un souci d'optimisation de la dépense publique[614]. Comme plusieurs enquêtés l'ont souligné, aussi bien parmi les services de l'État qu'au sein des associations soutenues, les sommes allouées aux Fic ne sont en effet pas anodines. C'est en effet, en tout, plus de 80 000 € qui sont attribués à chaque Fic et les objectifs initiaux du gouvernement prévoyaient « une centaine de fabriques d'ici à 2017 »[615], soit un prévisionnel de 8 000 000 € (3 993 108 € en réalité si l'on retient que 49 Fic ont été finalement soutenues) auxquels s'ajoutent la désignation d'agents dédiés et une subvention au Cnajep pour son rôle d'animation du réseau. Dans certains services déconcentrés, ces 80 000 € sur trois ans dépassent largement les crédits disponibles dans le cadre du droit commun et constituent une opportunité inédite de redonner à l'État un rôle significatif dans la dynamisation de l'initiative citoyenne sur le territoire.

Ce rôle reste toutefois soumis aux contraintes de l'intermédiation. Une autre option aurait en effet pu être la mise en place de services d'accompagnement directement gérés et déployés par les services de l'État eux-mêmes, restaurant les CEPJ dans leurs fonctions pédagogiques. Mais le choix fait ici a davantage été, comme nous l'avons vu, celui d'une délégation de cette mission aux associations de jeunesse et d'éducation population gestionnaires de lieux ouverts au public, contribuant ainsi à leur instrumentation. Ce « gouvernement délégué des conduites participatives » résulte en un transfert aux associations opératrices du rôle de garant et d'arbitre en matière d'intérêt général jusqu'à présent conféré à l'État. Par la sélection qu'elles opèrent des initiatives accompagnées, les associations s'arrogent en effet le pouvoir de déterminer quelles initiatives méritent d'être soutenues ou non, en fonction de l'intérêt qu'elles présentent pour la collectivité. Par les modalités d'accompagnement qu'elles proposent et les conseils

[614] En attribuant ces fonds à des têtes de réseau, l'objectif est ici de démultiplier l'impact de chaque euro dépensé : au lieu de donner directement un euro à un projet précis, cet euro est donné à un organisme par lequel il contribuera à l'émergence d'un nombre manifestement supérieur et potentiellement exponentiel de projets. Des logiques similaires sont à l'œuvre quand on observe que des enveloppes budgétaires sont attribuées au financement d'associations destinées à faire émerger des idées pour le budget participatif de la Ville de Paris, alors même que ces subventions pourraient financer la réalisation même de ces idées. Ou encore lorsqu'une municipalité affecte des ressources à l'animation et la coordination d'un conseil de quartier ou d'un conseil citoyen censé imaginer des projets utiles aux habitants sans que des moyens financiers soient systématiquement alloués à ce conseil pour leur mise en œuvre.

[615] Cf. Communiqué faisant suite au discours du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports Patrick Kanner le 2 novembre 2015 à Mérignac à l'occasion de l'inauguration de la Fabrique d'initiatives citoyennes de la MJC du centre-ville de Mérignac et de la présentation des 23 premiers projets soutenus, [en ligne] URL : https://www.associations.gouv.fr/23-premiers-projets-de-fabriques-d-initiatives-citoyennes.html [consultée le 22/10/2019]

qu'elles véhiculent, elles ont le pouvoir d'influer sur la nature de la transformation sociale opérée.

Les Fic illustrent alors cette évolution constatée d'une intervention directe des pouvoirs publics – soit sous la forme de subventions directes aux projets citoyens, soit sous la forme de services d'accompagnement directement mis en œuvre par des fonctionnaires d'État – vers des modalités de soutien indirect, délégué ou intermédié.

Ce processus reste guidé par une certaine normativité de la part de l'État : il s'agit d'acter la légitimité et la pertinence de la citoyenneté par projets pour résoudre, en partie du moins, la crise sociale et démocratique que nous traversons. La puissance publique définit ainsi un cadre préalable, incarné dans la Charte et véhiculé *via* les Carrefours nationaux, les rapports d'expérience et autres fiches faisant office de guides à destination des référents Fic au sein des associations. Elle laisse toutefois aux opérateurs une grande latitude pour s'approprier cette commande des pouvoirs publics, interpréter et donner corps à ces dynamiques d'une manière qui leur est propre. Ils peuvent alors faire valoir des postures militantes inspirées des pratiques radicales-libertaires de transformation sociale et promouvoir le développement d'initiatives interstitielles.

Cette latitude est d'autant plus forte que, contrairement à ce que mettent en exergue les analyses qui caractérisent ce type de politiques incitatives, très peu d'outils de contrôle ou de surveillance effective ont été mis en place. Si l'évaluation est au cœur des préoccupations des services déconcentrés, une fois ces derniers associés au dispositif, ils ne disposent pas d'outils *ad hoc*, d'indicateurs homogénéisés ni de lignes directrices en la matière et expriment un profond désarroi face à leur incapacité à mener à bien une telle mission.

c. Les prémisses d'un État facilitateur

Les Fic viennent alors illustrer l'éventualité d'un État « facilitateur » qui s'inscrit pleinement dans une normativité participationniste en ce qu'il défend l'idée d'une implication directe et concrète des citoyens dans la vie publique et collective, *via* une démarche ascendante où ils définissent des initiatives qu'ils mettent en œuvre par eux-mêmes[616], mais sans toutefois chercher à réguler l'orientation prise par ces initiatives.

[616] Nous nous éloignons ici d'une définition plus classique du « participationnisme » comme « la doctrine […] qui défend l'introduction de procédures organisées de délibération, de participation et d'enrôlement d'acteurs non institutionnels dans la production décisionnelle des exécutifs publics » (Aldrin, Hubé, 2016, p. 11). Nous en donnons en effet une lecture plus large, intégrant des formes de participation citoyenne non directement liées à la décision publique. Nous nous appuyons pour cela sur

Le rôle de cet État facilitateur est alors de créer les conditions pour l'émergence et le développement d'initiatives citoyennes plurielles. Il soutient et rend visible les espaces de conseil, d'appui - d'accompagnement en somme - dont les porteurs d'initiatives peuvent bénéficier ; ces espaces étant eux-mêmes, dans la théorie idéale-typique d'un État facilitateur, envisagés dans la diversité de leurs approches. L'État facilitateur ne privilégie pas un type d'accompagnateur plutôt qu'un autre. Il facilite l'identification et l'accès aux multiples ressources dont les citoyens porteurs d'initiatives peuvent bénéficier.

Son rôle est également de favoriser la création d'espaces de dialogue, de renforcement mutuel, de collaboration entre ces initiatives. Ce rôle de mise en réseau correspond à une fonction fédératrice qui traduit l'idée selon laquelle l'intervention d'un État national reste nécessaire à l'articulation d'initiatives citoyennes localisées et la construction d'infrastructures leur permettant de se déployer à plus large échelle. Pour prendre un exemple très simple, si l'ouverture d'un café associatif peut s'en tenir – c'est même souvent sa vocation - à un rayonnement local et un objectif d'animation et de dynamisation du quartier, il n'en va pas de même pour un projet visant à développer les mobilités douces ou assurer l'alimentation des foyers en énergie renouvelable. Ces deux enjeux nécessitent en effet une articulation avec des infrastructures de transport, de production et d'approvisionnement énergétique pour lesquelles l'intervention d'un État garant de l'égalité territoriale a du sens. Dans cette perspective, l'État facilitateur a toutefois davantage pour rôle de faire dialoguer les citoyens porteurs de projets afin qu'ils mettent en cohérence leurs actions et construisent, ensemble, des solutions infrastructurelles en définissant par eux-mêmes leurs modalités de mise en œuvre. Il ne s'agit pas d'associer à l'encouragement des initiatives ascendantes, une dynamique surplombante et descendante où l'État viendrait imposer un cadre centralisé et normalisé dans lequel ces initiatives prendraient place. Ce cadre serait en effet susceptible de contraindre fortement les initiatives citoyennes dans leur capacité d'innovation et d'inventivité, et d'influencer significativement leurs modalités de développement. Il s'agit au contraire, de poursuivre la logique ascendante jusqu'aux questions les plus transversales en confiant aux porteurs de projets le soin de définir les cadres techniques, opérationnels ou juridiques dans lesquels ils entreprennent d'inscrire leurs initiatives afin de leur permettre de déployer pleinement leur potentiel transformateur.

---

les travaux qui intègrent à la « nébuleuse participationniste » des acteurs associatifs ou issus des mouvements sociaux et appellent à des liens plus poreux entre la démocratie participative instituée et des formes moins institutionnelles de participation (Neveu, 2011 ; Cefaï *et al.*, 2012).

Dans ces espaces, l'État ne poursuit pas un agenda cohésif ni pacificateur (à l'exclusion éventuellement de la violence physique) : il organise la co-construction sans procéder au dévoiement consistant à prédéfinir un certain nombre de solutions ou poser le débat dans des termes qui déterminent préalablement son issue. Il ne s'agit pas non plus de nier toute dimension agonistique mais à l'inverse, de créer un espace où ces conflits peuvent s'exprimer en même temps qu'ils peuvent être dépassés. L'État n'y joue pas un rôle d'arbitre : le dépassement d'un désaccord, l'identification d'une solution partagée relève de la responsabilité des citoyens qui souhaitent faire évoluer la situation en question. On retrouve ici des principes de « sociocratie », mode de gouvernance dans lequel prime la poursuite du fonctionnement du groupe, impliquant la recherche permanente de décisions qui conviennent à l'ensemble de ses membres (e.g. Endenburg, 1998 ; Charrest, 2007). Cette démarche s'appuie en effet sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs dans une logique d'auto-organisation et d'appui sur l'intelligence collective. Elle s'exercice dans le cadre de « cercles » de personnes entretenant un lien fort et caractérisé par une certaine cohérence (ici, l'intention d'œuvrer en faveur d'une transformation des modes de vie, d'échange et de production dans un domaine donné). L'État facilitateur devient alors le garant d'un cadre sociocratique où les individus élaborent collectivement les modalités permettant d'atteindre un objectif partagé, dans un équilibre ténu associant préservation de la diversité des points de vue et évolution des opinions par la délibération.

Comme nous l'avons déjà suggéré, nous n'affirmons en aucun cas que cet État facilitateur soit porteur d'une neutralité normative. Il y a, en effet, dans cette conception de l'État un présupposé participationniste qui postule l'exigence éthique d'une implication des individus dans la vie publique et collective mais aussi sa pertinence pour construire des solutions efficaces car adaptées et appropriables localement. En promouvant la figure du citoyen par projet, il s'inscrit dans une représentation du citoyen autonome, responsable et soucieux d'autrui auquel il s'agit de donner corps. Enfin, il repose sur la croyance dans les capacités de collaboration des individus en groupe et l'émergence d'une pensée commune supérieure issue de ce travail en commun. Il y a là un certain nombre de représentations et de normes comportementales qui caractérisent l'idéal-type d'un État facilitateur. Ce sont toutefois les postulats qui nous paraissent nécessaires à une intervention étatique favorable au développement d'initiatives citoyennes interstitielles.

Reste à savoir si une telle évolution est possible notamment si l'on tient compte du fait qu'elle est susceptible de donner lieu à des initiatives qui se déploient hors de l'État, affaiblissent son rôle et sa légitimité, voire contreviennent à ses décisions dans un contexte où

les institutions publiques continuent d'adopter des modes d'intervention hybrides (c'est-à-dire à se montrer facilitateur dans certains domaines, là où elles font, face à d'autres enjeux, le choix d'un gestion centralisée ou de la mise en place de mécanismes incitatifs et régulateurs). E. O. Wright souligne bien la voie que les initiatives interstitielles ouvrent pour « l'apparition d'institutions contre-hégémoniques au sein de la société ». Ces contre-hégémonies peuvent aller à l'encontre des tentatives de normalisation d'un État qui maintient, aujourd'hui, des formes d'intervention régulatrices. L'État facilitateur serait alors condamné à « être complètement », c'est-à-dire à s'appliquer dans tous les champs de la vie sociale - supposant une refonte en profondeur, pour ne pas dire une révolution, du fonctionnement de nos institutions publiques - ou à ne pas être du tout en raison des dissonances et des incohérences qu'il entretient avec d'autres modes d'intervention étatique.

L'arrêt du dispositif Fic montre, à cet égard, l'absence d'une volonté de l'État d'œuvrer dans le sens d'un approfondissement de cet État facilitateur dont il contenait les germes. L'analyse du dispositif a également souligné un certain nombre de limites opérationnelles qui ont freiné l'aboutissement complet d'une telle transformation de l'intervention étatique. Elle nous amène à dépasser le simple constat d'un manque de volontarisme politique de la part des services ministériels et à nous interroger sur ce qui a manqué et ce que cela nous dit des conditions nécessaires au développement d'une intervention publique permettant à des initiatives interstitielles de se déployer.

3.2. Les leçons d'une tentative incomplète

a. Une approche normée de l'initiative citoyenne

Une première limite observée à l'effectuation d'un État facilitateur est l'enfermement de ce dernier dans une approche normée de l'initiative citoyenne qui tend à limiter la pluralité et l'inventivité propres aux dynamiques interstitielles.

Les Fic n'ont en effet pas seulement révélé l'adhésion de l'État à une pratique singulière de la citoyenneté qu'est la citoyenneté par projets. Elles ont également été vectrices d'une certaine forme de citoyenneté par projets se rapprochant de l'approche cohésive que nous avons caractérisée à travers l'exemple de l'association Oxygène dans notre chapitre 4. Cette association constitue en effet, aux dires des initiateurs du dispositif, un « bon élève », un exemple-type de ce à quoi les Fic étaient supposées aboutir. Ils ne nient pas les difficultés et limites auxquelles l'association a été confrontée mais considèrent que celles-ci relèvent

d'enjeux opérationnels auxquels il s'agit de répondre collectivement et qui n'enlèvent rien au fait que l'association a su s'approprier pleinement l'objectif de soutien aux initiatives autonomes, ascendantes.

Outre le regard porté *a posteriori* sur les projets soutenus et la distinction effectuée de manière officieuse entre ceux qui sont « absolument hors-sujet » et les autres, l'avantage donné aux approches cohésives de l'accompagnement d'initiatives citoyennes se retrouve dès les premiers âges du dispositif, dans sa conception même. Comme nous l'avons vu, la dimension économique est mise à l'écart et les concepteurs des Fic manifestent leur souci de dresser une frontière nette entre l'initiative citoyenne et la création d'entreprises considérée comme une « dérive ». Le cas d'UnVsti (cf. encadré 3.1) est ici particulièrement probant : lors d'un Carrefour national, son choix de contribuer financièrement à l'ouverture d'un garage, d'un coiffeur, d'une auto-école et de séances de psychothérapie « solidaires »… a été perçu, notamment par les agents des services déconcentrés, comme une substitution des prérogatives de la puissance publique par des acteurs privés associatifs[617]. Inversement, le fait que d'autres associations redistribuent ce même argent public *via* des bourses aux projets de jeunes[618] ou *via* le FPH[619] ne semblent pas susciter de débats éthiques particuliers. Or, ces bourses aux projets de jeunes, tout comme les FPH, ont une portée plus locale. Ils se centrent sur des initiatives au rayonnement limitée, tant sur le plan territorial que dans la durée et ont essentiellement pour objet de dynamiser la vie locale de manière éphémère tout en développement l'esprit civique et collectif de leurs initiateurs mais sans transformer radicalement l'organisation des forces économiques ou politiques.

Le lien initial entre cette mesure et les attentats de janvier 2015 explique, en même temps qu'il illustre, cet attachement à une approche cohésive de l'accompagnement d'initiative citoyennes : il s'agit en effet de recréer du lien social sur des territoires caractérisés par un sentiment d'abandon de la part des institutions publiques républicaines. La logique est double : d'une part, elle part du principe qu'une reconnaissance et une légitimation des idées, des envies et des capacités des habitants des quartiers dits « fragiles » permettra de lutter contre le sentiment d'exclusion et de marginalisation qui constituent des terreaux favorables à

[617] Nous faisons ici notamment référence aux propos recueillis auprès d'une CEPJ de la DDCS de Paris à l'issue du Carrefour des 21 et 22 novembre 2017.

[618] L'Atelier Mobilité Léo Lagrange de Dijon a par exemple ouvert une bourse pour financer des projets de jeunes, tels qu'une randonnée à travers la France pour sensibiliser aux pratiques écologiques, une pièce de théâtre mobilisant des personnes sous main de justice ou un projet de solidarité internationale avec des groupes scouts (cf. encadré 3.5).

[619] Voir par exemple le cas du centre social et culturel Maurice Noguès (cf. encadré 3.6).

l'expansion des phénomènes de radicalisation et de soutien aux entreprises terroristes. D'autre part, elle postule qu'en créant des espaces d'accueil, d'écoute et de soutien à ces idées, envies et capacités, les associations reconquerront leur fonction d'acteurs du « vivre ensemble ». C'est en effet qu'elles sont présentées à l'occasion du CIEC qui a donné naissance aux Fic[620]. L'objectif ici est de « remobiliser autour des valeurs de la République » et non de transformer le système économique et social actuel. Cette remobilisation s'accommode en effet parfaitement d'un *statu quo* quant aux conditions sociales et économiques qui ont contribué à l'émergence des sentiments d'exclusion et d'abandon contre lesquelles elle est supposée lutter.

Le ciblage des publics concernés par le dispositif est ainsi révélateur de l'orientation que les pouvoirs publics souhaitent donner à l'initiative citoyenne, qu'il s'agisse des opérateurs en charge de la mise en œuvre ou des individus que ces opérateurs sont enjoints à toucher. Pour les premiers, ce sont essentiellement les associations de jeunesse et d'éducation populaire qui se voient sollicitées. Les « *entreprises* de l'ESS » sont, à l'inverse, explicitement exclues[621] marquant la volonté des pouvoirs publics de laisser la dimension économique des projets à l'écart des réflexions à l'œuvre dans les Fic et de s'en tenir à un rôle d'animation et de dynamisation du territoire.

Pour les seconds, il s'agit de mener des actions « au profit des habitants des territoires fragiles, et notamment ceux qui vivent dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville » mais aussi dans les zones de revitalisation rurale. Ce choix fait écho aux critiques que peuvent exprimer praticiens comme chercheurs sur la stigmatisation qui s'opère à travers l'« injonction à participer » des politiques publiques de participation citoyenne à l'égard des populations les plus pauvres, sommées de « faire la preuve » de leur adhésion et de leur implication dans la vie citoyenne bien davantage que les catégories aisées. Pour ce faire, elles sont enjointes à se sentir concernées par des activités au contenu *a priori* plus social que politique (fêtes, repas de quartier…) ou dont les objectifs tendent à être dépolitisés (comme l'a montré l'exemple du

[620] Voir le dossier de présentation des mesures issues de la réunion interministérielle du 6 mars 2015, « Égalité et Citoyenneté : la République en actes », publié par les services du Premier ministre, p. 22, URL : https://www.gouvernement.fr/partage/3593-comite-interministeriel-egalite-et-citoyennete-la-republique-en-actes [consulté le 20/02/2019].

[621] Entretien du 23/08/2017 avec William Verrier, chargé de développement et prospective, et Vincent Demange, chargé de mission auprès du sous-directeur de l'éducation populaire à la DJEPVA : « [La Charte] a été mis[e] en concertation avec le secteur associatif JEP – j'y tiens – jeunesse et éducation populaire. […] On pourrait se dire « on concerte cette charte avec d'autres structures issues d'autres champs, notamment de l'ESS, etc. ». Vous allez me dire, les associations peuvent rentrer dans le champ de l'ESS, moi je pense plutôt aux entreprises de l'ESS dans ce cas-là. Là, le choix a été fait de ne travailler qu'avec les associations du champ JEP. »

jardin partagé, envisagé sous l'angle de la convivialité davantage que sous celui de l'autosuffisance alimentaire face à l'accaparement de la souveraineté alimentaire par les industries agroalimentaires). Le ciblage de ces populations par les Fic s'inscrit alors dans la continuité des logiques de moralisation, d'invisibilisation et d'évitement des rapports de force conflictuels dans lesquelles s'inscrivent un grand nombre de dispositifs institués de participation citoyenne. Ce constat est confirmé par les conclusions que nous avons dressées en mettant en perspective les objectifs de l'État et ceux du Cnajep et en actant la primauté des ambitions de pacification sociale poursuivies par l'État sur celles de constituer des contre-pouvoirs autonomes que manifeste le Cnajep.

Les ciblages opérés par les Fic (ciblage vers des initiatives de quartier, sans dimension économique ni portée structurelle ; ciblage, en conséquence, des associations de jeunesse et d'éducation populaire ; ciblage des territoires dits « fragiles » et des catégories populaires) s'apparentent alors à des tentatives de régulations en faveur d'une approche pacifiée de l'initiative citoyenne.

Les Fic illustrent donc une forme de normalisation de la citoyenneté par projets à laquelle s'ajoute le privilège donné *in fine*, via d'autres dispositifs, aux approches managériales. L'abandon des Fic s'est en effet opéré dans un contexte d'intérêt et de soutien de l'État à l'entrepreneuriat social et à ses pratiques d'accompagnement qui s'inspirent, comme nous l'avons vu, du monde de l'entreprise dite « classique » et importe dans le champs social, écologique et citoyen les techniques de gestion financière et humaine des grands groupes lucratifs. Au travers de dispositifs comme « La France s'engage » ou le « French Impact », qui entreprennent de « mettre les citoyens en mouvement » *via* des projets conciliant développement économique et impact social ou écologique, c'est donc une approche alternative mais tout aussi normée de l'initiative citoyenne qui transparaît. Elle s'apparente à la conception qu'en ont les incubateurs d'entreprises sociales illustrés dans le chapitre 5 par l'exemple du SenseCube. Le French Impact s'en revendique explicitement en se présentant comme un « accélérateur d'innovations sociales et environnementales ». S'il se veut un « levier de transformation du pays » à même d'« invent[er] des solutions nouvelles pour transformer la société et construire un futur plus juste, inclusif et durable », l'accent est mis sur l'importance de l'entrepreneuriat dans cette dynamique. Il entend par exemple « stimuler la création de clubs territoriaux d'entreprises engagées », mobilise les champs lexicaux de l'« innovation » et de l'« écosystème » qui trouvent leur origine dans l'univers des start-ups (Lévesque, 2016) et vise principalement le « changement d'échelle ». Quand l'État facilitateur ne brandit pas le drapeau

de la pacification sociale, il se range donc sous celui du managérialisme comme garant de l'efficacité, de la performance et de la croissance des initiatives citoyennes, qui compromet leur capacité à transformer structurellement l'organisation sociale.

b. Résistances et conformation des associations

Une seconde limite opérationnelle au développement d'un État facilitateur susceptible de permettre le développement d'initiatives citoyennes interstitielles se trouve dans la réaction observée de la part des associations opératrices. La théorie d'un État facilitateur suppose en effet, par définition, l'appropriation par les acteurs privés des espaces de liberté ouverts par une telle forme d'intervention. Or, le cas des Fic montre des résistances en la matière. Il montre également des postures de conformation aux directions données par l'intervention étatique marquées, comme nous venons de le voir, par une approche essentiellement cohésive. Dans les deux cas, ces positionnements reflètent un non-investissement par les associations de la marge de manœuvre laissée par l'État et leur permettant de contribuer au développement d'initiatives interstitielles.

L'analyse a en effet montré la prédominance de postures de résistance à l'injonction faite aux associations d'intégrer l'accompagnement de projets autonomes à leurs activités courantes. Elles récusent en effet la mise en cause formulée par l'État et se saisissent des Fic pour consolider leurs activités existantes autour de ce qu'elles considèrent comme des expressions tout aussi, voire plus, légitimes de la citoyenneté. D'autres jugent l'ambition d'« accompagne[r] des initiatives citoyennes apportées sur un plateau par des habitants » comme utopique, constatant qu'« il n'y a pas des dizaines d'habitants qui cherchent à venir [les] voir avec une idée pour qu'on les accompagne pour la mettre en place »[622]. La réaction des associations est alors de conforter ou de développer des actions actuelles qui s'inscrivent essentiellement dans une logique d'offre de services socioculturels. Certaines profitent des Fic pour développer des activités nouvelles autour de la citoyenneté mais cette dernière est alors envisagée sous un angle plus traditionnel, en lien avec la démocratie représentative et les pratiques propres au « citoyen électeur ». Ces observations nous conduisent à constater l'impasse du gouvernement des conduites participatives que tente d'opérer l'État à travers les associations de jeunesse et d'éducation populaire : ces dernières ne développent pas, comme attendu, les initiatives citoyennes autonomes. Elles ne contribuent pas à l'effectuation d'une citoyenneté par projets telle que nous l'avons conceptualisée dans le premier chapitre de cette thèse. Il en résulte

[622] Entretien du 07/02/2018 avec le coordinateur de la MJC d'Onet-le-Château.

logiquement qu'elles ne participent pas du développement de stratégies interstitielles de transformation sociale comme elles le pourraient en se saisissant de l'outil Fic.

Les quelques associations qui, à l'inverse, adhèrent à ce mode d'expression de la citoyenneté et entendent la promouvoir avec l'appui de l'État tendent alors à se conformer à la vision pacifiée que ce dernier défend. Elles adoptent une approche cohésive : elles s'attachent davantage à favoriser le « lien social » ou le « vivre-ensemble » soit en appuyant les porteurs de projets dans la création d'une dynamique de groupe fluide et conviviale, soit en ciblant l'accompagnement sur des initiatives qui poursuivent des ambitions de « re-liaison » au détriment d'objectifs plus radicaux, qui remettent en cause l'organisation même des relations sociales et à dimension potentiellement contestataire ou conflictuelle. L'accompagnement de projets ne se double pas, ou peu, d'espaces de conscientisation visant à appréhender les causes structurelles des problèmes que ces mêmes projets cherchent à résoudre. Les associations accompagnantes mettent à l'écart la dimension économique des projets ou lui donnent une importance secondaire au vu des montants (minimes) qu'ils nécessitent. De ce fait, elles passent à côté des potentialités que la réflexion autour du modèle économique – entendu au sens large comme mode de fonctionnement général et d'articulation des activités mobilisant des ressources multiples et hybrides – offre pour penser des manières de faire alternatives et des contre-conduites à la gestion managériale. Elles tendent alors à se soumettre aux tentatives de régulations observées de la part des pouvoirs publics. Le ciblage des publics en est un exemple particulièrement manifeste : nombre d'entre elles manifestent le souci de toucher les « personnes éloignées de la participation », euphémisme désignant les catégories populaires et parmi elles, les personnes les plus fragilisées.

Critiquée par certains, saluée par d'autres, la souplesse qui caractérise les Fic n'est donc pas pleinement saisie par les associations opératrices pour réinventer les stratégies de transformation sociale auxquelles elles prétendent pourtant contribuer quand elles rattachent leurs actions à la tradition de l'éducation populaire. Elles ont pourtant toute latitude pour ce faire au regard du faible contrôle qu'exerce l'État à leur égard dans le cadre de ce dispositif.

c. Les conditions d'une intervention publique favorable au développement d'initiatives interstitielles

Si reconnaître l'intérêt et la légitimité de la citoyenneté par projets en matière de transformation sociale, et adopter un mode d'intervention qui la facilite, est une condition nécessaire, elle n'est donc pas suffisante pour ouvrir la voie à l'émergence d'initiatives

citoyennes interstitielles. À l'issue des observations synthétisées ici, deux autres facteurs apparaissent :

(1) ***La reconnaissance d'une pluralité de normes*** : la normativité de l'État facilitateur s'arrête à la légitimation de ce mode de participation singulier qui consiste à porter son propre projet. Il n'exerce pas de fonction régulatrice sur le type de projets déployés, au risque, comme nous l'avons vu, de voir apparaître des initiatives qui contreviennent à ses dispositions. L'extension progressive de la logique de facilitation à un nombre croissant de champs sociaux peut alors permettre la mise en cohérence de l'intervention étatique et la généralisation d'une culture de la participation et de l'implication dans la vie publique et collective au sein du corps social. L'État ne se fait pas vecteur d'une norme particulière en matière de développement de projet, il ne se met pas en quête d'un modèle unique, efficace et qui fonctionne inconditionnellement. Ce dernier reposerait en effet sur un « imaginaire social-historique » – pour reprendre des termes castoriadiens – particulier. Or, il s'agit ici que l'État adhère à cette « ontologie du chaos » où l'organisation sociale n'est pas déterminée « d'une et d'une seule façon » mais est déterminable de différentes manières. Il s'agit alors, pour l'État, de laisser les individus « déterminer *ce qui est* », c'est-à-dire tenter en permanence d'ordonner ce chaos originaire pour pouvoir interagir au sein d'un monde qui fait sens pour eux (Cervera-Marzal, Fabri, 2015, p. 29). Il s'agit, enfin, de permettre ainsi la création de communauté de valeurs et d'objectifs politiques auto-déterminés se traduisant dans des pratiques concrètes ; et non d'une communauté de pratiques préétablies se conformant à une représentation donnée de l'ordre social. La création collective du sens prime sur la déclinaison opérationnelle – qui en résulte néanmoins.

À cet égard, l'adhésion à la citoyenneté par projets s'accompagne, dans le cas d'un État facilitateur, d'une reconnaissance de la nécessité économique du politique et de l'imbrication entre ambitions de transformation sociale et modèle économique des initiatives menées, envisagé dans une perspective plurielle. La revalorisation du modèle économique ne doit pas, en effet, faire écho à la définition quasi-strictement managérialiste qui tend à s'imposer actuellement : cela reviendrait à faire valoir un « imaginaire social-historique » imprégné de préceptes néolibéraux et contreviendrait aux préconisations avancées quant à la nécessaire adhésion à une « ontologie du chaos ». Il s'agit, à l'inverse, de saisir l'économie dans une définition plus large, comme analyse des modes de fonctionnement et d'articulation des ressources d'une organisation collective ; ces ressources étant appréhendées sous l'angle de l'hybridation, en intégrant les distinctions entre ressources monétaires et non-monétaires,

matérielles et non-matérielles. L'État facilitateur procède ainsi d'une revalorisation des logiques de réciprocité et de redistribution, aux côtés des dynamiques marchandes sans que l'une ne prenne par principe le pas sur l'autre, permettant, comme nous l'avons vu, le développement d'initiatives interstitielles en ce qu'elle amène les individus à inventer des modèles économiques en cohérence avec l'horizon politique qu'ils poursuivent.

(2) ***L'appropriation par les associations militantes de l'espace de liberté ainsi laissé par l'État*** : le second facteur qui transparaît en filigrane de notre analyse relève de la capacité des associations à construire et affirmer des positionnements politiques contre-hégémoniques solubles dans la citoyenneté par projets, c'est-à-dire susceptibles d'être traduit opérationnellement dans les modalités de mise en œuvre d'initiatives autonomes. À l'instar de l'appel lancé par P. Dardot et C. Laval, l'effort militant des associations qui entendent contribuer à une transformation sociale radicale doit se faire dans le sens de la promotion de « formes de subjectivation alternatives » au modèle néolibéral. En lieu et place d'un « retour au compromis social-démocrate » ou de tout autre modèle qui, par le passé, a permis des avancées sociales majeures, la stratégie de ces associations, si l'on veut qu'elles contribuent au renforcement des initiatives interstitielles, doit se tourner vers la construction de « sujets réfractaires » susceptibles d'imaginer et d'agir selon d'autres « formes de vie », en multipliant et en intensifiant, par exemple, les contre-conduites de coopération (Dardot, Laval, p. 475, p. 480).

Il convient toutefois de ne pas présupposer de la teneur de ces formes de vie alternatives en ce que le caractère résolument démocratique d'une telle pratique réside précisément dans la capacité laissée aux individus de travailler eux-mêmes à la configuration de l'organisation sociale à laquelle ils se soumettent, à partir d'une multiplicité de possibilités. Le risque est alors celui d'un sursaut conservateur, de l'adoption de principes et de pratiques excluantes ou oppressantes pour tout ou partie de la population. Il ne s'agit alors pas d'écarter cette possibilité, de refuser à ces positionnements toute voix au chapitre : cela reviendrait à doter l'État d'une fonction régulatrice incompatible avec un rôle de facilitateur et qui se répercuterait par capillarité sur l'orientation donnée aux initiatives. La logique d'un État facilitateur consiste davantage à remettre l'accent sur la responsabilité des associations militantes d'identifier, articuler et transmettre une vision du monde alternative fondée sur des principes de tolérance et de justice sociale et de rallier à leur cause un nombre suffisant de citoyens porteurs de projets pour instaurer un rapport de force favorable à l'émergence, en parallèle, d'initiatives émancipatrices. La théorie d'un État facilitateur s'articule alors avec celle d'une « démocratie

agonistique », valorisant le conflit comme outil de création d'identités politiques plurielles et la confrontation des points de vue comme condition de construction d'un espace public partagé et autonome (Mouffe, 1999, 2000, 2005 ; Vitiello, 2011 ; Hayat, 2013). L'État organise les bases du débat pour ne restreindre aucun avis, y compris les plus minoritaires. Plus qu'un régime stabilisé, la démocratie est alors entendue comme un processus dynamique, un état dont les spécificités se renouvellent en permanence au gré de l'évolution des rapports de force entre les acteurs qui la composent. Dans ce contexte, les associations militantes se voient contraintes à une réflexivité permanente pour élaborer un positionnement politique affirmé, condition qui, aux côtés d'une posture visant à développer la capacité de chacun de définir ses propres règles pour son projet, apparait comme nécessaire à l'émergence d'initiatives citoyennes interstitielles.

Cette seconde condition suppose une évolution du rapport des associations aux institutions publiques, *a fortiori* étatiques. Elle suppose de sortir d'une posture de déférence et de la tentation de la conformation en vue d'obtenir des subsides, sans pour autant s'inscrire dans une défiance de principe. Les relations à l'État et aux institutions publiques font pleinement partie des objets sur lesquels les associations se doivent de développer une approche réflexive, notamment dans un contexte où l'État facilitateur est loin d'être « pur et parfait » mais s'effectue dans certains domaines en coexistant avec des pratiques régulatrices dans d'autres. Elles doivent questionner en permanence la coïncidence des valeurs et des ambitions politiques qu'elles défendent avec les dispositions adoptées par l'État. Pour reprendre les préconisations de P. Dardot et C. Laval, pour les associations qui se positionnent radicalement contre la généralisation de la raison néolibérale, « l'attitude à adopter en pareille circonstance doit obéir à un unique critère : dans quelle mesure les actes de ce gouvernement favorisent-ils ou, au contraire, entravent-ils la résistance à la rationalité néolibérale ? » sans présupposer qu'une alternance politique ou gouvernementale la permettra par nature, mais sans non plus manifester une indifférence profonde à tout changement en la matière (Dardot, Laval, 2009, p. 476). Selon les contextes, la nécessité de lutter contre l'État peut voir le jour, tout comme celle de co-construire. L'idée est ici de construire un secteur associatif réellement indépendant, dont le cœur de stratégie consiste à travailler en dehors de l'État (Wright, 2017) et d'instaurer des relations de circonstance dans lesquelles chacun préserve son identité politique.

Si l'État facilitateur ne contribue pas directement à lutter contre la domination de la raison néolibérale, il crée néanmoins les conditions pour le développement de stratégies permettant de l'entraver par les associations, à partir du moment où celles-ci décident de se saisir des espaces

de liberté qu'il laisse ouvert. Cette deuxième condition interpelle donc les intermédiaires de la citoyenneté politique que sont les associations pour qu'elles prennent pleinement conscience des potentialités offertes par le développement d'une citoyenneté par projets et s'approprient ces dynamiques pour promouvoir des manières alternatives de *faire* et soutenir la construction d'organisations contre-hégémoniques au sein de la société.

Conclusion

En confrontant les différents cas d'étude mobilisés dans cette thèse, ce chapitre permet de mettre en lumière trois évolutions à l'œuvre dans l'émergence de démarches associatives d'accompagnement de projets citoyens :

1. **La reconnaissance de la portée transformationnelle des changements et des pratiques individuelles :** en envisageant le projet comme un processus dont chaque étape suppose des choix, eux-mêmes soumis à une diversité de possibilités dont la valeur axiologique diffère, l'accompagnement permet de repositionner la démarche individuelle consistant à porter par soi-même une initiative dans une approche réflexive. Cette réflexion peut alors ouvrir la voie à une prise de conscience des causes structurelles des problèmes en cause et à des prises de décision qui modifient en profondeur les représentations et l'organisation des relations sociales et économiques. En réhabilitant ainsi les dynamiques individuelles, l'adhésion à la citoyenneté par projets s'extrait du stigmate néolibéral attaché à la responsabilisation et la valorisation de l'esprit d'initiative. Elle permet aux associations de renouveler leur compréhension de l'émancipation et d'en défendre une approche individualiste en lieu en place du logiciel collectiviste qui tend à prévaloir dans les organisations militantes.

2. **La domination d'une approche néolibérale de l'accompagnement de projets citoyens :** l'analyse montre néanmoins que ces dynamiques de renouvellement des pratiques émancipatrices restent minoritaires et que l'accompagnement de projets citoyens se traduit davantage par une importation, dans le champ de l'économie sociale et solidaire, de techniques et d'outils issus de la rationalité managériale qui anime les organisations lucratives. À l'inverse, les associations susceptibles de développer une approche émancipatrice de l'accompagnement de projets citoyens connaissent des difficultés structurelles. Dans les faits, l'émergence d'une citoyenneté par projets tend donc davantage à donner lieu au maintien voire au renforcement des modèles sociaux et économiques existants qu'elle moralise et réhabilite.

En mettant en perspective les tensions qui caractérisent les pratiques d'accompagnement de projets citoyens, ce chapitre permet alors de dresser des préconisations sur la manière de développer les stratégies interstitielles, c'est-à-dire de contrevenir à la raison hégémonique, en l'occurrence néolibérale, et développer des formes de vie alternatives, des « contre-conduites », marqueurs de l'autonomie et l'émancipation politique des individus.

Figure 23. Synthèse des préconisations en vue du développement d'une approche interstitielle de l'initiative citoyenne dans les pratiques associatives

Inscrire l'accompagnement dans un cadre protecteur *par l'encouragement à l'action collective, l'invention de constructions juridiques permettant d'exploiter les dispositions actuelles du système de protection sociale, le développement de solidarités entre porteurs de projet.*

Résister à l'injonction au projet autonome *en autorisant et en revalorisant le non-aboutissement d'une initiative ou en facilitant parallèlement l'inscription dans des projets existants.*

Développer une proposition d'activités de substitution*, destinées aux non-porteurs de projets, qui restent basées sur une intention de développement de l'esprit critique et permettant de côtoyer les dispositifs d'accompagnement pour s'en saisir éventuellement à terme, en fonction de l'évolution de ses capacités et de ses aspirations propres.*

Redonner un sens politique aux ressources économiques *envisagées dans leur diversité : réinscrire les logiques redistributives dans le cadre d'un projet de société et mettre en lumière, non sans regard critique, leurs liens avec les politiques publiques ; ancrer les ressources réciprocitaires dans un argumentaire politique mobilisateur et donner à voir leur intérêt démocratique. Sortir ainsi la subvention, le don ou le bénévolat d'une perspective strictement utilitariste ou opportuniste pour les réintégrer dans un système de sens et de valeurs et la recherche d'une cohérence entre les finalités politiques et la configuration organisationnelle dans laquelle s'inscrivent les actions menées.*

Penser un modèle économique pour l'accompagnement de projets citoyens qui exploite ces potentialités de re-politisation des ressources financières. *Notamment : inscrire la recherche de financements publics dans des formes de régulation négociée ou concertée permettant de préserver le projet politique de l'association et lui permettant d'influencer l'orientation des politiques publiques ; exploiter le potentiel des ressources réciprocitaires à reconfigurer l'organisation démocratique d'une association.*

Adopter une approche plurielle du modèle économique auprès des porteurs de projets *pour les aider à définir une configuration cohérente avec leurs ambitions de transformation sociale et permettre ainsi une consolidation de leurs ressources par l'hybridation des sources de financement (autonomie financière) ainsi qu'une autonomie politique par l'émancipation des lois prétendument universelles de la rationalité managériale.*

Prendre conscience et éveiller la conscience des porteurs de projets quant aux causes systémiques des problématiques sociales ou écologiques *qu'ils ont vocation à traiter. Les relier à des courants de pensée historiques inspirants qu'il s'agit de réactualiser à la lumière du fonctionnement des sociétés actuelles.*

Créer un espace de mobilisation et de signification collective permettant à chacun de trouver une expression politique qui lui est propre *et de faire valoir ses singularités : une communauté de valeurs, partageant un horizon politique commun, s'incarnant pour chacun dans des initiatives différenciées.*

Encourager les contre-conduites de coopération et d'entraide entre les porteurs de projets *en lieu et place de relations concurrentielles ou marchandes.*

Développer des coopérations écosystémiques*, associant une grande diversité d'acteurs, sans perspective utilitariste mais dans le but de fertiliser les dynamiques territoriales et de contribuer à l'essaimage des valeurs et des pratiques alternatives sans chercher des retombées bénéfiques immédiates mais dans une optique d'interconnaissance et de solidarité locale.*

L'idée est ici de construire un cadre favorable à l'auto-détermination des porteurs de projets. L'approche émancipatrice de l'accompagnement de projets citoyens ne consiste pas à définir précisément ce que serait la contre-conduite la plus pertinente. Elle ne prescrit pas aux porteurs de projets un comportement donné, un modèle à suivre selon des règles préétablies, mais propose une multitude d'options qui, chacune à leur manière, contreviennent aux lois prétendument universelles qui structurent la rationalité néolibérale (la concurrence comme moteur du progrès social ; la croissance comme horizon inéluctable ; la performance comme symbole de réussite ; la managérialisation comme sens de la modernisation ; l'être humain comme incarnation de l'*homo-œconomicus*…). Elle propose des représentations alternatives de l'homme et des représentations sociales parmi lesquelles le porteur de projet peut construire sa propre vision du monde à partir de laquelle il configure, librement et en conscience, son projet. C'est dans ce choix même et ce qu'il suppose de remise en cause du caractère naturel de l'ordre social qui nous entoure que se trouve la portée émancipatrice d'une telle pratique de l'accompagnement (Castoriadis, 1975). Imposer, à l'inverse, un modèle de fonctionnement donné, bien qu'alternatif, reviendrait à enfermer les individus dans un nouveau carcan et introduire de nouvelles formes d'assujettissement.

3. **L'enrichissement des modalités d'intervention de l'État avec la potentialité, très éphémère, d'un « État facilitateur » :** l'analyse des réactions des institutions publiques face à l'émergence d'une citoyenneté par projets et de leur appropriation d'une telle dynamique fait, enfin, apparaître une forme d'intervention publique qui adhère à cette norme démocratique du faire et tente d'influencer les conduites participatives en ce sens. Elle s'illustre par le cas des Fabriques d'initiatives citoyennes (Fic) dont le caractère non-coercitif mais aussi non-régulateur (l'absence de contraintes directes ne s'accompagne pas ou peu de formes de contrôle, d'audit, ni même d'une réelle évaluation) questionne les théories de l'État y compris dans leurs formulations les plus contemporaines. Elles posent les bases d'une réflexion autour d'une théorie d'un « État facilitateur », fondamentalement participationniste mais visant davantage à créer les conditions d'émergence d'initiatives citoyennes qu'à orienter ces dernières dans un sens ou un autre en vue de servir les politiques publiques sociales ou économiques. Si

l'observation de la mise en œuvre d'un tel mode d'intervention permet d'en entrevoir les potentialités pour le développement d'initiatives citoyennes interstitielles, il amène aussi à en constater les limites et à établir deux préconisations pour l'avènement d'un État favorisant l'émancipation individuelle :

- la nécessaire reconnaissance d'une diversité de normes en matière de développement de projets évitant l'enfermement des initiatives citoyennes dans une approche cohésive ou managériale à la portée transformationnelle limitée et qui tend néanmoins à s'opérer actuellement ;

- l'investissement, par les acteurs privés et notamment associatifs, des espaces de liberté laissés par cet État facilitateur pour inventer et promouvoir des manières alternatives de *faire* en lieu et place des attitudes de résistance de principe à la valorisation de l'initiative autonome ou de conformation aux modèles existants.

C'est à ces deux conditions – au moins – que l'État pourra jouer son rôle indispensable d'instance fédératrice et transversale dans une société structurée par la multiplication et l'articulation d'initiatives autonomes.

Ce chapitre esquisse alors les premiers éléments d'une théorie visant à modéliser ce que serait une démocratie du *faire* et d'établir les conditions de son déploiement. Il ne prétend pas rendre compte d'une réflexion finie et stabilisée mais entend, au contraire, ouvrir des pistes de réflexion aussi bien pour les acteurs de terrain (associations mais aussi institutions publiques qui entendent se saisir pleinement des potentialités émancipatrices du projet citoyen) que pour les chercheurs qui s'interrogent sur les manières de renouveler et de dépasser les limites des modes de participation citoyenne actuellement à l'œuvre. Ce sont sur ces apports et ces perspectives que nous entreprenons de revenir en conclusion.

Conclusion générale. Le projet comme *outil* politique.

1. Les apports d'une recherche sur l'accompagnement de projets citoyens

1.1. La dimension instrumentale du projet

a. L'ambivalence des pratiques d'accompagnement

Cette recherche est venue questionner la capacité du « projet citoyen », en tant que forme singulière de participation à la vie collective et démocratique, à être vecteur de transformation sociale. Elle a mis en lumière la reconnaissance croissante dont cette pratique fait l'objet et l'a replacée dans un processus chronologique d'évolution des représentations qui entourent aussi bien le terme de citoyenneté active que la norme démocratique. La figure du « citoyen par projet » présente alors des caractéristiques propres (autonomie individuelle, responsabilité directe, impératif du *faire*…) mais qui empruntent, hybrident ou contestent les traits dominants de celles qui l'ont précédée et avec lesquelles elle cohabite désormais (l'électeur, le citoyen engagé, l'ayant-droit). Elle s'inscrit également dans un certain nombre de tendances fortes propres à notre temps (valorisation de l'esprit d'initiative, de l'inventivité et de l'autonomie, incitation à la responsabilisation individuelle…) et qui s'expriment dans de multiples champs autres que la citoyenneté politique. Le questionnement guidant cette recherche était alors de savoir dans quelle mesure la citoyenneté par projets était le strict reflet d'une extension de la raison néolibérale marquée par le paradigme de la performance et de la compétition aux pratiques d'engagement politique.

Le constat que nous dressons à cet égard est ambivalent. L'enquête a en effet montré que l'accompagnement de projets citoyens était susceptible de se traduire par la promotion d'une « bonne manière de faire » caractérisée par des principes managériaux assurant l'efficacité, la performance économique et la croissance de projets à vocation sociale, solidaire ou écologique, en compétition les uns avec les autres pour faire valoir leur solution, s'imposer sur un « marché » social et capter des financements de plus en plus exigeants. Elle a conduit à constater le succès croissant de cette approche, portée par les incubateurs d'entreprises sociales, du fait de la capacité de ces derniers à se structurer en réseau, à être visibles et à parler le même langage que les acteurs – privés et publics – susceptibles de soutenir financièrement ce type de

démarche. Or, sous couvert d'autonomiser financièrement les projets citoyens par le développement d'un « auto-financement » marchand, la pratique des incubateurs se révèle porteuse d'une forme d'hétéronomie politique en ce qu'elle enferme les porteurs de projets dans une seule et unique manière de concrétiser leur initiative et érige le modèle actuellement dominant en loi universelle. L'approche strictement managériale des incubateurs d'entreprises sociales interroge alors la capacité des initiatives sociales, solidaires ou écologiques individuelles à combattre les causes structurelles de la précarité ou des inégalités sociales ou environnementales contre lesquelles elles s'affirment. En promouvant l'application, au sein de projets qui se veulent transformateurs, des mêmes techniques que celles qui s'appliquent dans l'économie lucrative, elle écarte la possibilité de considérer le fonctionnement même de cette économie comme une cause fondamentale des problématiques auxquelles ces initiatives tentent de remédier. Plus encore, elle tende à réhabiliter les pratiques marchandes et lucratives et, ce faisant, à les faire perdurer dans leur être.

Mais l'enquête met également en lumière l'existence de manières alternatives d'envisager l'accompagnement de projets. À l'inverse, en promouvant des modèles économiques pluriels, les associations d'inspiration radicale-libertaire ouvrent en effet une réflexion démocratique sur les règles et les normes que les individus choisissent pour se gouverner eux-mêmes. En redonnant leur sens, sans les hiérarchiser, aux logiques redistributives, réciprocitaires ou marchandes, et en créant les conditions favorables à une appropriation de ce sens par les porteurs de projets, elles permettent l'émergence d'initiatives « interstitielles » qui s'approprient les marges, les espaces vides laissés par le capitalisme pour inventer d'autres manières de faire. Elles démontrent par l'exemple que d'autres modes d'organisation et de relations sociales sont possibles, voire souhaitables. Il s'agira alors de favoriser l'émergence de coopératives de consommation privilégiant le lien direct, local et équitable aux producteurs ; d'entreprises à vocation commerciale fonctionnement d'après des principes démocratiques inspirés du coopérativisme ; des collectifs plus ou moins formels militant pour la gratuité des échanges… Ces initiatives sont parfois amenées, dans un souci de pragmatisme, à négocier avec les dispositions du système actuel (une boutique « sans argent », promouvant la gratuité des échanges, ne fera pas l'impasse sur l'obligation de payer un loyer et sollicitera les membres de sa communauté pour une contribution financière à cette fin) mais elles construisent un horizon politique alternatif et s'efforcent, à l'appui des associations qui les accompagnent et de la communauté d'acteurs que ces dernières constituent, de transformer pas à pas ce système pour permettre l'existence pleine et entière d'autres manières de faire. Les associations d'inspiration radicale-libertaire font ainsi naître des communautés de valeurs susceptibles de porter un autre

modèle de société sans pour autant revenir à des formes plus classiques d'organisations collectives. Il s'agit en effet de proposer un espace de militantisme commun dans lequel chacun peut trouver sa place avec les modalités d'action qui sont propres à son projet individuel.

b. La normativité des choix opérationnels

Bien que ces approches alternatives connaissent des difficultés structurelles manifestes, leur existence n'est pas négligeable en qu'elle met l'accent sur la *dimension instrumentale du projet* et évite toute association dogmatique du projet à la raison néolibérale. Il ne s'agit en aucun cas de nier que les usages utilitaristes du projet citoyen existent, nous avons même montré qu'ils étaient dominants. La logique de projet s'inscrit souvent dans le court-terme et répond à des exigences de résultats quantitatifs impliquant d'être « efficace », « productif » ou « compétitif ». Nous n'écartons pas non plus le fait qu'elle génère des injonctions à l'autonomie et à la responsabilité qui, appliquées sans précaution à certaines personnes ou catégories de personnes, renforcent les difficultés et les fragilités sociales auxquelles elles font face.

Mais nous avançons parallèlement l'idée que le projet *peut* être approprié par des acteurs réfractaires à la raison néolibérale pour développer des stratégies interstitielles, des manières alternatives de faire et d'être aux autres. Il *peut* à ce titre devenir un outil pertinent pour une transformation sociale systémique durable. Pour reprendre les propos d'une professionnelle interrogée par Claire Corniquet pour la revue professionnelle critique *Le Journal de l'Alpha* : « le problème n'est pas le projet mais bien l'usage de la « méthodologie » du projet comme outil de contrôle. »[623] La logique de projet ne constitue pas l'essence du néolibéralisme. Elle n'est pas inéluctablement l'outil de sa généralisation. Elle *peut* l'être comme elle *peut* aussi être réinvestie par d'autres rationalités et faire l'objet d'usages alternatifs. L'appel à l'autonomie et à la responsabilité qu'elle contient peut, sous certaines conditions que nous avons développées précédemment, le doter d'un potentiel émancipateur et permettre l'émergence de « sujets réfractaires », de « contre-conduites » à la raison néolibérale.

Il convient alors de reconnaître aux accompagnateurs de projets citoyens le rôle d'intermédiaire politique en ce qu'ils sont susceptibles de modeler les préférences et les pratiques des porteurs de projets qu'ils accompagnent. Ils s'inscrivent ainsi dans une longue et riche lignée d'acteurs qui « participent à l'élaboration du comportement civique, […] fabriquent

[623] Cf. Corniquet C., « Le management « par projet ». Contamination du secteur associatif ? » *in* Lire et Écrire Bruxelles, *Le Journal de l'Alpha*, n°200, « La pédagogie du projet », 1er trimestre 2016, p. 131, [en ligne] URL : http://www.lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/ja_200_p126_corniquet.pdf [consultée le 03/10/2019].

les conventions morales qui, bien que non juridiques, visent à contraindre les comportements des citoyens et à les obliger à un certain nombre de pratiques désormais qualifiées de civiques », citoyennes ou démocratiques (Déloye, 1994, p. 120) : pédagogues et instituteurs de l'école laïque républicaine, leaders des organisations militantes, chargé de la vie associative, fédérale ou coopérative, chargés de démocratie locale dans les collectivités, travailleurs sociaux…

Cette fonction politique doit être réintégrée aux tentatives de gouvernement des conduites qui vont dans le sens d'une citoyenneté par projets et que peuvent initier les institutions publiques. La volonté de transformer les citoyens en porteurs de projets autonomes et de valoriser cette contribution singulière à la vie collective et démocratique ne suffit pas en effet. Les différenciations politiques observées invitent en effet à penser que le type d'accompagnement promu détermine la nature des transformations sociales alors recherchées. Le choix des institutions publiques de cibler leur aide sur telle ou telle catégorie d'accompagnateurs – les associations de jeunesse et d'éducation populaire avec les Fic, puis les incubateurs d'entreprises sociales avec la création du French Impact par exemple – traduit un positionnement particulier de la part de l'État et l'inscription dans un rôle normatif consistant à orienter les initiatives sociales, solidaires et écologiques vers un certain type de pratiques (cohésive avec les Fic, managériales avec le French Impact…) plutôt qu'une autre. L'absence manifeste d'un soutien fort et durable aux associations d'inspiration radicale-libertaire met alors en lumière la réticence des pouvoirs publics à questionner les causes structurelles des problèmes sociaux et à impulser des transformations sociales systémiques.

Ces différenciations politiques invitent en outre à envisager la possibilité – non effective à ce jour – d'un rôle « facilitateur » de la part des pouvoirs publics, consistant à encourager les dynamiques d'accompagnement de projets dans leur diversité. Ce faisant, un tel État permettrait l'émergence et la fertilisation réciproque d'une multitude de démarches qui, parce qu'elles disposent de différents outils et adoptent différentes approches, contribuent à construire l'autonomie politique des citoyens porteurs de projets.

La configuration de l'accompagnement, les choix qui sont faits en matière de stratégie d'adhésion des porteurs de projets, de ressources mises à disposition, de posture des accompagnateurs… sont alors autant d'éléments à prendre en compte pour définir ce qu'accompagner veut dire mais également déterminer l'orientation que prend cet accompagnement.

1.2. Qu'est-ce que l'accompagnement de projet citoyen ?

a. La production du consentement

Si cette recherche a mis à jour les tensions qui traversent l'accompagnement de projets citoyens, elle permet aussi d'identifier ce qui relie et unifie les accompagnateurs de projets citoyens en tant qu'intermédiaire particulier de la participation citoyenne. La notion d'accompagnement reste, à l'issue de notre enquête, nébuleuse, au sens où elle recouvre une diversité de pratiques plus ou moins formalisées. elle fait, à ce titre, l'objet de controverses et d'appropriations stratégiques, certains acteurs – comme Anciela – revendiquant cette appellation pour qualifier leur approche singulière du soutien aux porteurs de projets, en opposition à celle d'autres qu'ils catégorisent davantage comme des « expertises » ou des « formations » ; d'autres lui reconnaissant son caractère polymorphe en mobilisant de manière quasi équivalente les notions de « coach » ou de « mentors ». L'approche sociologique que nous avons déployée ici nous invite à nous pencher sur l'usage qui en est fait par les acteurs qui l'emploient et il convient d'en conclure que le terme d'accompagnement constitue davantage un terme englobant un certain nombre de pratiques d'intervention qu'un type d'intervention en particulier.

Ces interventions ont pour point commun de viser le développement des capacités des individus – la capacité à porter et mettre en œuvre un projet pour ce qui nous intéresse ici – dans une logique de « laisser faire », de venir en « soutien à », d'avancer « à côté de », posant comme question centrale celle de la *posture*. Il s'agit d'avancer avec le porteur sur son propre chemin et non pas décider pour lui de la direction que doit prendre ce chemin. La liberté du porteur de se saisir ou non des conseils et des outils qui sont mis à sa disposition est ainsi unanimement célébrée par les accompagnateurs de projets enquêtés. On retrouve ici les trois dimensions relationnelle (jonction, connexion : *être avec*), temporelle (synchronicité : *à son rythme*) et spatiale (mouvement, déplacement dont autrui est à l'initiative : *pour aller où il va*) identifiées par Maëla Paul dans l'action d'*accompagner* (Paul, 2004, p. 60).

L'accent mis par les accompagnateurs sur le consentement de la part des personnes accompagnées fait écho au « problème épineux de la direction » que soulignent L. Boltanski et E. Chiapello dans la *cité* par projets : « il faut orienter tous ces êtres auto-organisés et créatifs […] dans une direction donnée […], sans pour autant revenir aux « chefs hiérarchiques » d'autrefois » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 119). Comment susciter l'engagement des individus sans recourir à la force, sans rien leur imposer ? Notre enquête nous a alors permis

d'identifier deux stratégies pour produire le consentement et résoudre ce problème : la première fait écho à celle également identifiée par L. Boltanski et E. Chiapello et mobilise la rhétorique du « sens ». La deuxième est le recours au discours de l'expertise : elle consiste à insister sur l'idée que leurs méthodes sont les bonnes et qu'elles ont fait leurs preuves.

La première stratégie est particulièrement manifeste au sein des associations qui développent une approche radicale-libertaire de l'accompagnement de projets citoyens, où la rhétorique du sens s'articule avec la « grammaire de l'autoréalisation » (Astier, 2008, p. 15). Il s'agit d'aider le porteur à comprendre ses motivations profondes, ses valeurs, comment son initiative fait écho à son parcours, ses expériences précédentes, son cadre familial… Cette identification du sens est mise au service de l'accompagnement : c'est ce qui va permettre aux accompagnateurs de dispenser des conseils adaptés à la personne en prenant compte ses particularités, ses aspirations profondes. Les accompagnateurs d'Anciela vont, à cet égard, jusqu'à revendiquer leur « humilité » et présentent leur absence d'expertise comme une force en ce qu'elle les invite davantage à « ouvrir les possibles » parmi lesquels le porteur peut trouver sa propre voie.

La deuxième stratégie – celle de l'expertise – consiste à démontrer aux porteurs de projets que les outils proposés ont fait leurs preuves pour les inciter à y consentir. On la trouve particulièrement dans les discours des incubateurs d'entreprises sociales dont les supports de communication mobilisent à de multiples reprises les notions d'« expertise » ou d'« experts » et multiplient les exemples de projets accompagnés qui ont réussi à l'appui de chiffres sur le nombre de projets encore en activité trois ans après l'accompagnement, le nombre d'emplois créés... Les mosaïques de projets accrochés aux murs des locaux des associations, affichées sur leur site, accompagnés de témoignages sur l'utilité de l'accompagnement dispensé viennent également asseoir la crédibilité des méthodes de l'incubateur. C'est donc en s'appuyant sur leurs expériences précédentes et en affichant leur maîtrise du sujet que ces associations vont convaincre les porteurs de projets d'adhérer à leurs méthodes.

Peu – pour ne pas dire aucune – d'interpénétration entre ces deux stratégies sont observées. À l'inverse, les associations d'inspiration radicale-libertaire ont tendance à rejeter toute prétention à l'expertise et à écarter ce vocabulaire de leur discours, insistant davantage sur le caractère subjectif et limité de leurs apports. Les incubateurs d'entreprises sociales, quant à eux, tendent à discréditer la qualité de l'accompagnement (et parfois le fait même qu'il s'agit bel et bien d'un accompagnement) dispensé par ces associations qui ne revendiquent aucune expertise technique spécifique.

b. L'accompagnateur, un maître ignorant ?

Ainsi, au « problème épineux de la direction », incubateurs d'entreprises sociales et associations radicales-libertaires apportent deux réponses diamétralement opposées. Le choix de l'une ou l'autre stratégie est en effet révélateur d'un choix plus global de *posture* vis-à-vis des porteurs de projets. Pour caractériser ces postures, les réflexions de J. Rancière sur l'éducation universelle et émancipatrice s'avèrent particulièrement éclairantes. Il postule en effet qu'il n'est nul besoin de disposer d'un savoir précis, approfondi et stabilisé pour développer les capacités intellectuelles d'un individu. Au contraire : la posture descendante ou « explicative » consistant à « transmettre ses connaissances en les adaptant aux capacités intellectuelles de l'élève et de vérifier que l'élève a bien compris ce qu'il a appris » conduit à l'« abrutissement » des personnes que cet enseignement est supposé élever (Rancière, 1987, p. 5). Son intelligence se voit nécessairement subordonnée à une autre intelligence et le principe de l'explication repose sur une « fiction structurante » selon laquelle la personne est essentiellement incapable. « Expliquer quelque chose à quelqu'un, c'est d'abord lui démontrer qu'il ne peut pas le comprendre par lui-même. » (*ibid*.)

Il défend à l'inverse une posture qui « contraint [l'élève] à user de sa propre intelligence », révélant ainsi cette intelligence à elle-même et la considérant comme « égale à toute autre » (*ibid*., p. 11, p. 18, p. 25). Cette posture, contrairement à celle de l'explication, ne suppose aucune méthode : « la méthode [est] purement celle de l'élève ». Elle ne se soucie pas de l'instruction : il ne s'agit pas de s'assurer que des subalternes sont en capacité de comprendre ce qui est édicté. Son souci est celui de l'émancipation, entendue comme la faculté d'une personne de « prendre la mesure de sa capacité intellectuelle et décider de son usage » (*ibid*., p. 12). Concrètement, elle se traduit par des questionnements, une forme de maïeutique où le maître interroge l'élève « à la manière des hommes et non à celle des savants, pour être instruit et non pour instruire ». Elle se distingue ainsi de la maïeutique socratique – auquel l'accompagnement est régulièrement rattaché, comme le montre l'exemple du coaching – où il s'agit davantage d'interroger pour faire s'exercer une logique prédéterminée pour faire venir la personne à un savoir donné (*ibid*., p. 19). La pratique consiste ici à ne partir d'aucun savoir préalablement stabilisé et qui serait l'aboutissement des questions. Le questionnement sert davantage à vérifier que l'élève cherche continûment, à « maintenir le chercheur dans *sa* route, celle où il est seul à chercher et ne cesse de le faire » (*ibid*., p. 21, souligné par l'auteur). Partant de là, le maître peut parfaitement être « ignorant », n'avoir aucune connaissance de ce qu'il enseigne.

Appliqué à l'accompagnement de projets citoyens, cette distinction illustre la différence entre l'accompagnateur de l'incubateur d'entreprises sociales comme le SenseCube, qui fait valoir son expertise, sa maîtrise des outils qui contribuent au développement efficace et réussi d'un projet, et celui d'une association d'inspiration radicale-libertaire comme Anciela ou la Fabrik coopérative qui, par la promotion d'une pluralité de modes de développement de projets, admet son ignorance quant à la « bonne manière de faire » et cherche davantage à permettre à chacun de trouver sa propre voie.

Le premier entreprend de conformer le porteur de projets à un modèle donné. Il tente de normaliser son comportement de sorte à ce qu'il se rapproche d'un idéal prédéterminé du « bon » porteur de projets : celui qui parvient à mener son activité de manière efficace, à la faire grandir, à employer ou à en vivre décemment… La sélection préalable qui s'opère dans les incubateurs vise à hiérarchiser les intelligences pour ne retenir que celles qui seront les plus à même de correspondre à ce modèle et se conformer aux attentes des accompagnateurs.

Le second procède, à l'inverse, d'une reconnaissance des capacités de chacun qui rend illégitime toute forme de sélection. Les interrogations visent « la manifestation d'une intelligence qui s'ignorait ou se délaissait ». L'accompagnateur « vérifie que le travail de cette intelligence se fait avec attention » (*ibid.*) mais ne saurait faire prévaloir une manière de *faire* sur une autre. Tout au plus fait-il connaître au porteur de projets les différentes options qui s'offrent à lui, en laissant ouverte la possibilité d'une option non envisagée, et, surtout, de sorte à ce qu'il construire sa propre compréhension de ces différentes options. Cette posture est parfaitement reflétée par les propos d'accompagnateurs qui affirment qu'« on dit toujours aux porteurs que nous, voilà, on a une vision… […] Mais on explique que l'enjeu, c'est qu'à travers ça, ils trouvent leur propre vérité »[624] ou encore qu'« on est justement très loin de l'imposition de cadres préétablis et de schémas de pensée, de modes de fonctionnement. […] La diversité des profils des accompagnateurs fait qu'on n'a pas ce schéma préétabli vers lequel on va forcément orienter les porteurs de projets. »[625] Il s'agit davantage d'un accompagnement « modeste » où « on est conscient de ne pas tout savoir ». Le porteur de projet « n'est pas un enfant qu'on éduque. On est entre adultes et d'adulte à adulte on se respecte et on ne pense pas à faire des raisonnements implicites qui reviennent à manipuler. »[626] On retrouve ici le rejet de

[624] Entretien du 08/03/2018 avec la coordinatrice de la recherche, formation et démarches expérimentales d'Anciela.

[625] Entretien du 26/10/2017 avec un accompagnateur bénévole de la Pépinière d'initiatives citoyennes d'Anciela.

[626] Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur d'Anciela.

la maïeutique socratique où le maître fait venir, par l'activation des capacités logiques de l'élève, un savoir prédéterminé.

Si cette enquête ne permet pas d'établir laquelle de ces approches relève véritablement de l'accompagnement et s'en tient à acter la polysémie d'un terme qui recouvre une diversité de pratiques, elle permet toutefois de souligner que certaines formes d'accompagnement, certaines postures sont plus à même de contribuer à l'émancipation et l'autonomie politique des individus que d'autres qui tendent à normaliser, et en l'occurrence rationaliser, les comportements. À cet égard, et dans la perspective de développer les initiatives citoyennes interstitielles, la posture du « maître ignorant » nous semble plus propice au renouvellement des pratiques émancipatrices. Elle est davantage susceptible de contribuer à une transformation sociale radicale en ce qu'elle autorise la remise en question des normes qui structurent la société, des représentations qui les sous-tendent et l'invention de nouvelles manières de faire. À l'inverse, une posture d'expert – de « maître explicateur » pour reprendre les termes de Rancière – perpétue les règles et les préceptes qui valent dans l'ordre social actuel en transmettant ce qu'il juge être la « bonne pratique ». Un accompagnement qui se veut émancipateur suppose donc l'adoption de la première posture, mais il convient de reconnaître que la seconde relève bel et bien d'une forme d'accompagnement (non-émancipatrice).

c. La « mise en dispositif » de l'accompagnement

La posture d'accompagnement adoptée influence en effet le choix des ressources prioritairement mobilisées dans le cadre de l'accompagnement et leur articulation. Il s'agit là du processus par lequel les associations transforment leur pratique en « dispositif », c'est-à-dire en un ensemble d'outils identifiés comme contribuant à l'accompagnement et disposés de sorte à atteindre un but précis (la concrétisation du projet) et stratégique (la production des effets attendus de ce projet).

Pour développer ce point, il convient de revenir préalablement sur les différentes ressources qu'un accompagnateur est susceptible de mettre à disposition d'un porteur de projet (cf. figure 24). Cette typologie a été dressée à partir de l'analyse des pratiques des acteurs revendiquant la notion d'« accompagnement » pour décrire leur activité opérée dans le cadre de cette enquête. Elle constitue un élément intéressant en vue d'une recherche appliquée en ce qu'elle permet aux acteurs souhaitant développer l'accompagnement de projet d'identifier ou d'enrichir le soutien qu'ils apportent aux porteurs. Précisons qu'à ce titre, cette typologie ne constitue en aucun cas un ensemble de critères à remplir pour être considéré comme accompagnateurs de

projets : il s'agit au contraire des différents apports qu'un accompagnateur peut ou non proposer aux porteurs, déterminant potentiellement le choix de celui-ci en faveur d'un dispositif d'accompagnement ou d'un autre en fonction de ses besoins.

Figure 24. Les ressources mises à disposition par les accompagnateurs de projets citoyens

Type de ressources	Exemples
Ressources spatiales espaces pour des activités ou des événements, postes de travail, salles de réunion…	> mise à disposition de salles d'activités (musique, danse, réunions, cours de langue, etc.) > mise à disposition d'espaces de projection > mise à disposition d'une salle informatique > espace de co-working
Ressources financières bourses, remboursement de dépenses sur factures, subvention...	> rémunération de prestataires (animation d'activités) > prise en charge des dépenses liées aux activités (location d'un véhicule, édition de supports de communication, matières premières…)
Ressources matérielles équipements, matériel, compétences techniques…	> mise à disposition d'un vidéoprojecteur, de matériel lumière et son… > mise à disposition de matériel de cuisine > mise à disposition d'outils informatiques > régisseurs, comptables, juristes… à disposition pour certains projets
Ressources techniques informations, conseils, méthodes, outils, savoir-faire…	> aide à l'élaboration d'un business plan > aide pour écrire et déposer les statuts d'une association > aide pour faire une demande de subvention à la Mairie
Ressources cognitives questionnement du sens, des valeurs, définition du projet politique…	> échanges interpersonnels formels ou informels autour du projet, du parcours et des ambitions de la personne qui le porte > temps de discussion collective, ateliers de débat et d'analyse critique
Ressources communicationnelles pour se faire connaître, attirer du public…	> diffusion d'informations sur les réseaux sociaux ou la newsletter de la structure accompagnante > impression à sa charge d'affiches, flyers… > affichage dans les locaux de la structure accompagnante > accueil d'événements et d'expositions > communication auprès des partenaires, usagers, bénévoles…
Ressources réticulaires contacts, réseau, partenaires, bénévoles, public, participants…	> contacts de partenaires internes : autres porteurs de projets accompagnés > contacts de partenaires externes : Mairie, établissements sociaux, autres acteurs de l'accompagnement… > contacts de personnes intéressés individuellement par les activités du projet ou pour devenir bénévole

L'enquête a alors montré que la priorisation des ressources spatiales, matérielles ou techniques s'inscrivait dans une tentative de neutralisation ou d'« évitement » du politique (Eliasoph, 2010) alors même que l'accompagnement ne reste pas neutre d'un point de vue axiologique. Les associations qui gèrent des lieux de quartier tendent par exemple à privilégier les ressources matérielles dans un souci de favoriser le renforcement de la cohésion sociale et la pacification des rapports sociaux qui peuvent conduire au *statu quo* des situations de domination et d'assujettissement que l'on observe actuellement. Similairement, les incubateurs d'entreprises sociales mettent l'accent sur les ressources techniques qu'ils proposent aux porteurs de projets tout en donnant à la technicité du développement de projet une inclinaison managériale qui profite au maintien, voire à la généralisation de cette rationalité à des sphères dont elle était, jusqu'à présent, relativement absente. Le choix d'axer l'accompagnement sur les ressources cognitives (questionnement sur le sens, les valeurs…) implique quant à elle nécessairement de questionner la portée politique des actions envisagées, leurs conséquences, les transformations qu'elles induisent dans la société et de définir l'orientation qu'elles prennent sur cette base.

S'il est possible de disposer de ressources matérielles ou techniques sans s'enfermer dans une approche pacificatrice ou managériale, nous avançons alors que la priorité donnée aux ressources cognitives est néanmoins un facteur central pour le développement d'une approche radicale de l'accompagnement de projets citoyens en ce qu'il favorise le développement d'un esprit critique et d'un usage réflexif, par la suite, de ces ressources matérielles ou techniques nécessaires à la construction d'une initiative interstitielle.

1.3. Un essai de typologie

Cette recherche permet alors d'entamer un travail typologique contribuant ainsi, de même, à sa dimension appliquée. Elle permet en effet d'identifier trois approches-type de l'accompagnement et de qualifier alors les associations qui en sont porteuses à partir des cas observés sur le terrain.

Il convient de reconnaître que, comme toute typologie, cette catégorisation présente des limites : certains « lieux de quartier » gérés par des associations militantes adopteront par exemple une posture se rapprochant des associations d'inspiration radicale-libertaire, refusant les régulations tutélaires qui s'imposent à elles et s'attachant à développer l'esprit critique des porteurs de projets qui les sollicitent. Inversement, certaines associations chercheront à intégrer

le secteur relativement structuré des incubateurs d'entreprises sociales pour y promouvoir des manières strictement coopérativistes d'envisager l'entreprise.

On peut donc entrevoir des formes de porosité entre les différents types mais il s'agit davantage ici de proposer une grille d'analyse des pratiques à destination des acteurs souhaitant développer l'accompagnement de projets citoyens, sur la base des caractéristiques observées dans nos différents cas d'étude.

Figure 25. Éléments de typologie des démarches d'accompagnement de projets citoyens

Type	**Lieu de quartier (centre social)**	**Incubateur d'entreprises sociales**	**Associations d'inspiration radicale-libertaire**
Imaginaire dont se rapproche la pratique d'accompagnement	Sociale-libérale	Néolibérale	Radicale-libertaire
Objectifs de l'accompagnement de projets citoyens	Créer des liens et de la cohésion sociale. Fonction pacificatrice.	Créer des activités économiques poursuivant des objectifs sociaux et/ou écologiques.	Révéler le potentiel de création des individus au service de causes solidaires et écologiques.
Qualification des porteurs de projets	Habitants	Entrepreneurs	Personnes, citoyens
	Collectif	Individuel	Individuel
Ressources mobilisées en priorité dans le cadre de l'accompagnement	Spatiale, matérielles mise à disposition d'une facilitatrice, locaux, véhicules, budgets…	Spatiales, techniques savoir-faire et compétences en gestion de projets, postes de travail…	Cognitives questionnement sur le sens, les valeurs…
Approche du modèle économique	Monétaire et managériale en conséquence, le modèle économique est exclu d'un accompagnement à vocation avant tout cohésive	Monétaire et managériale hiérarchisation des ressources économiques à la faveur des ressources marchandes et exclusion des contributions humaines et territoriales	Plurielle intégration des ressources réciprocitaires, re-politisation des ressources redistributives et mise à égalité avec les ressources marchandes dans un souci de cohérence entre finalités politiques et fonctionnement économique
Degré d'intégration des porteurs de projets à l'association	Fort Les porteurs de projets sont considérés comme des bénévoles de l'association	Faible Les porteurs de projets sont des acteurs indépendants de l'association	Faible Les porteurs de projets sont des acteurs indépendants de l'association

Statut des accompagnateurs	Salariés (suivi)	Salariés (suivi) + bénévoles et/ou indépendants (interventions ponctuelles)	Salariés (suivi) + bénévoles (suivi)
Posture des accompagnateurs	Facilitateur L'accompagnateur met des ressources à disposition et s'assure de la bonne cohésion du groupe.	Expertise L'accompagnateur transmet les « bonnes pratiques » et les techniques qu'il juge les mieux adaptées au projet.	« Maître ignorant » L'accompagnateur ouvre des possibles parmi lesquels le porteur est invité à trouver sa voie.
Degré d'intégration des accompagnateurs aux projets	Fort Les accompagnateurs sont parties prenantes du projet et y contribuent concrètement	Faible Les accompagnateurs restent extérieurs au projet	Moyen Les accompagnateurs sont, sur le principe, extérieurs au projet mais peuvent dans certains cas y contribuer concrètement
Type de coopérations développées et promues	Écosystémiques recherche d'une dynamisation et d'une fertilisation du territoire	Réticulaires recherche d'une optimisation de l'accompagnement par la proposition de services utiles aux porteurs	Écosystémiques recherche d'une dynamisation et d'une fertilisation du territoire
Transformation sociale opérée	**Développement des liens sociaux et renforcement de la cohésion sociale au niveau local**	**Réhabilitation et moralisation des pratiques marchandes et lucratives**	**Développement d'une économie plurielle et de stratégies interstitielles**

2. Que reste-t-il à creuser ?

2.1. D'une sociologie des accompagnants à une sociologie des accompagnés

a. Évaluer le « travail de politisation » des accompagnateurs de projets citoyens

Cette recherche s'est intéressée à ce que la configuration de l'accompagnement nous dit de la nature de la transformation sociale que les accompagnateurs sont susceptibles d'opérer, via les initiatives citoyennes qu'ils accompagnent. Elle a mis en lumière leur rôle d'intermédiaires politiques et la possibilité qu'ils ont d'influencer, explicitement ou non, les préférences politiques des individus porteurs de projets en inscrivant leur action dans un type de rationalité plutôt qu'une autre et en cherchant, ce faisant, à les y faire adhérer. Une question reste toutefois

posée : quel effet ce « travail » de politisation ou de dépolitisation[627], selon les cas, a-t-il sur les personnes qu'il cible ?

L'enquête ne permet pas, en effet, de rendre compte des processus de réception et d'appropriation par les porteurs de projets des conseils, des discours, des représentations dont ils sont les récipiendaires. Seule une telle analyse serait en mesure de confirmer ou d'infirmer l'effectivité de la politisation / dépolitisation qu'opèrent les accompagnateurs de projets citoyens. Or, comme nous l'avons vu avec le cas de la Fabrik coopérative et d'Anciela, l'enjeu de la transmission d'une certaine vision du monde et de la formulation d'un projet politique appropriable par les porteurs de projets (ou même, préalablement, par les nouveaux accompagnateurs chargés de le défendre) est d'autant plus complexe que la posture d'accompagnement adoptée cherche, par définition, à laisser le porteur de projet libre de ses choix. Il est alors susceptible de s'orienter vers des manières de faire qui l'éloignent du développement d'une initiative interstitielle. Si l'on peut voir dans ce choix divergent une forme de politisation, en ce qu'il peut refléter un désaccord éclairé sur la vision promue par l'association qui l'accompagne, il peut également être motivé par des considérations plus pragmatiques : la nécessité économique qui le pousse vers des formes plus conventionnelles d'envisager le fonctionnement de son activité afin qu'elle génère des recettes, ou encore la structuration d'un secteur dans lequel les incubateurs d'entreprises sociales sont plus visibles, plus reconnus et plus méthodiques. Si l'on prend ces facteurs en considération, il n'est alors pas certain que l'adoption d'un mode de gestion managérial traduise un positionnement militant et un choix éclairé de la part du porteur du projet, d'autant que la pratique des incubateurs procède, comme nous l'avons vu, à des formes d'évitement du politique.

Il conviendrait alors de mener une enquête sociologique auprès des personnes accompagnées, en lieu et place des personnes accompagnantes sur lesquelles nous nous sommes concentrée ici, et de nous appuyer sur les nombreux travaux qui (re)définissent le processus et les espaces de politisation pour en extraire des indicateurs et des techniques d'observation permettant de mesurer les apprentissages politiques ou militants que les individus développent lorsqu'ils s'engagent dans une association, un parti, un collectif, une coopérative[628]… Il

[627] Nous renvoyons ici à l'argumentaire du colloque « Travail de politisation : pratiques et réceptions » organisé les 15 et 16 janvier 2020 à l'Université de Lille.

[628] Devant la quantité de travaux portant sur et questionnant la définition de la politisation et les instruments de sa mesure, nous renvoyons aux quelques ouvrages listés à ce sujet en bibliographie, notamment : Lagroye, 2003 ; Duchesne, Haegel, 2002, 2004 ; Hamidi, 2006, 2010 ; Eliasoph, 2010 ; Barrault-Stella, 2014.

s'agirait d'aller voir comment l'accompagnement est saisi, approprié, exploité par les porteurs de projets selon une approche longitudinale, c'est-à-dire en étudiant leur évolution depuis l'entrée dans le dispositif d'accompagnement (voire avant) jusqu'à leur sortie et la concrétisation de leur projet (voire après).

b. Une nouvelle voie pour améliorer la capacité inclusive des dispositifs participatifs ?

Une telle sociologie des accompagnés pourrait également nous ramener vers la problématique initiale, que nous évoquions en introduction, à savoir la question de l'inclusion et la capacité de cette approche singulière de la participation citoyenne à résoudre l'injonction récurrente à toucher les « publics éloignés » des instances démocratiques traditionnelles pour les réintégrer dans de nouvelles formes d'implication légitime à la vie de la cité. Les travaux démontrant les « défauts d'inclusion » externes mais aussi internes des espaces publics traditionnels puis d'espaces qui se veulent « innovants » en accordant une place nouvelle à la parole profane – à l'instar des instances dites de « démocratie participative » : conférences de consensus, jurys citoyens, conseils de quartier… – sont nombreux. Nous soulignerons notamment ici la critique qu'émettent des chercheures comme Iris Young, Lynn Sanders ou Nancy Fraser qui « rappellent que le recours au savoir, à l'expertise et à l'argumentation rationnelles [qui prévaut dans les espaces publics traditionnels] fonctionne comme un instrument de pouvoir qui conduit, dans ces espaces de discussion, les groupes dominés au silence ou à la dévalorisation de ce qu'ils sont » (Young, 1996 ; Sanders, 1997 ; Fraser, 2001 *in* Blondiaux, 2007, p. 769 ; Young, 2000). Ces recours sont alors susceptibles d'accroître la défiance envers les institutions voire d'inspirer une forme de « haine de la démocratie » (Rancière, 2005) à travers laquelle les individus se désengagent de toute forme de participation instituée.

Si des dispositifs tentent de contrecarrer ces effets en revalorisant le « citoyen ordinaire », sans qualification, information ou expertise particulières, les nombreuses enquêtes de terrain qui s'y intéressent montrent des formes de reproduction des rapports de domination ou des processus de disqualification que l'on peut observer au sein des institutions politiques traditionnelles. Elles ne manquent pas de souligner les défauts de représentativité d'espaces dans lesquels peu de jeunes, d'étrangers ou de personnes à faibles ressources culturelles et politiques s'impliquent alors même qu'elles représentent parfois une part significative de la population ou sont au cœur des débats (Blondiaux, 2000 ; Mazeaud, Talpin, 2010 ; Berger, Charles, 2014). Elles soulignent également la nécessité, pour les profanes, d'apprendre la

« grammaire de l'institution » ou de l'action publique, voire de se transformer en « citoyens-experts », pour que leur parole apparaisse comme légitime (Sintomer, 2008 ; Talpin, 2006, 2010). Elles dénoncent, enfin, l'absence d'une considération suffisante de cette parole pour lui donner un caractère décisionnaire et son maintien dans une fonction strictement consultative (Blondiaux, 2008, p. 18). Les dispositifs de démocratie participative institués présentent alors des effets contrastés : ils peuvent par exemple faire l'objet d'une « adhésion distanciée » voire générer des désillusions à l'origine d'une démobilisation et d'un accroissement de la défiance qu'ils sont supposés réduire (Rui, Villechaise-Dupont, 2005 ; Mazeaud, Talpin, 2010 ; Mazeaud, Sa Vilas Boas, Berthomé, 2012). Ils peuvent aussi inciter à la normalisation des comportements par l'alignement sur les pratiques habituelles de la politique institutionnelle (Talpin, 2006), voire la construction d'une « élite citoyenne » au travers de laquelle se reproduisent les asymétries entre profanes et professionnels de la politique (Birck, 2011). Les analyses portant sur les défauts d'inclusion externes, qui s'intéressent aux profils sociologiques des individus manifestant leur intérêt pour de telles démarches, se doublent alors de réflexions sur les défauts d'inclusion interne, qui, en examinant les conditions concrètes de déroulement des débats, mettent à jour la difficulté de certaines catégories de population à y prospérer. Ensemble, elles questionnent l'effet de l'institutionnalisation de la participation et la capacité inclusive des dispositifs institués, où les « règles de jeu participatif » sont établies préalablement par les pouvoirs publics.

Dans ce contexte, l'accent que la citoyenneté par projets met sur le caractère ascendant de la participation citoyenne introduit de nouvelles pistes de réflexion. La responsabilité et l'autonomie attribuée au citoyen dans la définition mais aussi la réalisation effective de l'action menée est-elle susceptible d'inciter les personnes qui ne souscrivent pas aux formats de la participation instituée à s'engager, à leur tour, dans la vie publique ? Une autre manière d'envisager cette question serait aussi de se demander si cette approche renouvelée de la participation permet de mettre en lumière et de légitimer des formes d'engagement dans la vie publique jusque-là exclues du spectre des modalités convenues d'expression de la citoyenneté politique, et correspondant davantage aux pratiques politiques des personnes issues de groupes dominés. Dans un cas comme dans l'autre, de tels questionnements impliquent de s'intéresser aux caractéristiques sociologiques des porteurs de projets.

Une telle démarche nous apparaît d'autant plus fertile que les premières données collectées à ce sujet révèlent des disparités, en la matière, en fonction du type d'accompagnement déployé. L'approche managériale des incubateurs d'entreprises sociales semblerait en effet davantage attirer des porteurs de projets jeunes, diplômés, issues de catégories sociales supérieures, à l'instar des

profils que l'on peut identifier dans les grandes écoles. À l'inverse, l'approche cohésive des associations de quartier semble susceptible de toucher un public issu des catégories populaires et présentant des signes divers, plus ou moins forts, d'exclusion et de marginalisation. L'approche alternative d'associations d'inspiration radicale-libertaire fait l'objet d'un constat plus ambivalent en ce que les porteurs semblent à la fois venir de milieux sociaux privilégiés, similaires à ceux que l'on peut retrouver au sein des incubateurs d'entreprises sociales, mais aussi présenter des fragilités sociales qui font écho aux ambitions militantes d'*empowerment* que ces associations alternatives partagent avec les associations gérant des centres sociaux et autres lieux de vie de quartier. Il semble néanmoins que les projets développés par ces personnes ne sont pas de la même nature, ne traduisent pas les mêmes ambitions (en termes de rayonnement, de nombre d'emplois créés, d'ampleur du changement social apporté…) selon qu'ils sont portés par des personnes issues de catégories sociales privilégiées ou non.

À ce stade, ces éléments relèvent davantage d'impressions donnant lieu à des intuitions ou permettant de formuler des hypothèses de travail, et ne s'inscrivent en aucun cas dans une démarche d'enquête systématisée aboutissant à des conclusions scientifiques. Ils permettent en revanche de souligner l'intérêt d'une telle recherche pour contribuer à la réflexion sur les manières de dépasser la distribution inégale de la « compétence politique » au sein des différents groupes sociaux composant la population et de contrecarrer ses effets délétères en matière démocratique.

2.2. L'articulation des formes d'expressions citoyennes

a. L'hybridation des stratégies interstitielles, de rupture et symbiotiques

Par la typologie des figures du citoyen actif et des modalités de participation citoyenne correspondantes à laquelle elle s'est pliée, cette recherche ouvre également des perspectives sur l'articulation des différentes formes de contribution à la vie publique. Le chapitre qui y est dédié ne manque pas, en effet, de souligner les limites d'un tel exercice typologique en pointant les porosités et les interactions qui apparaissent entre l'une et l'autre de ces formes et dont la catégorisation permet difficilement de rendre compte. Il nous apparaît intéressant de creuser davantage cette question en étudiant la manière dont le développement de projets autonomes peut s'articuler avec d'autres modes d'action citoyenne.

Si les liens avec les stratégies de transformation symbiotiques que peuvent illustrer des démarches comme l'implication dans un conseil de quartier, ou autres instance de démocratie

participative instituée par les pouvoirs publics, sont apparus au cours de l'enquête[629], il serait intéressant d'étudier le rapport que ces projets citoyens autonomes entretiennent avec les pratiques militantes plus contestataires qui restent, pour leur part, relativement absentes de notre enquête. Or, les porteurs de projets rencontrés dans le cadre de notre immersion sont loin d'être imperméables aux dynamiques de mobilisation citoyenne qui prennent place autour des enjeux de solidarité ou d'écologie sous des formats revendicatifs (manifestations, marches, actions directes violentes ou non-violentes, grèves…). Il arrive même qu'ils y prennent part. S'il s'agit là à nouveau d'impressions, de témoignages parcellaires glanés dans les temps de socialisation informels auxquels nous étions amenés à participer, ils ne manquent pas, à leur tour, d'ouvrir un certain nombre de questions de recherche qui nous semblent fertiles pour approfondir nos travaux. Il serait intéressant alors d'interroger le rapport des tenants d'une stratégie contestataire à l'émergence d'initiatives concrètes qui cherchent à construire des alternatives opérationnelles sans en passer par un renversement préalable des institutions politiques ou économiques existantes. L'envisagent-ils comme un mode d'action concurrent car inefficace et accaparant des forces qui seraient utiles à la « rupture » - pour reprendre la terminologie d'E. O. Wright - qu'eux visent ? Les considèrent-ils comme une contribution insuffisante au changement social, au mieux complémentaire d'une action revendicative et contestataire, au pire complaisante vis-à-vis de l'ordre en place ? Perçoivent-ils, à l'inverse, la nécessité d'une telle approche pour « transformer l'essai » de la contestation et proposer de nouveaux modèles, un horizon politique alternatif concret sans lequel les stratégies de rupture perdent en crédibilité auprès des citoyens qui se posent la question légitime du « Et après ? » ?

Prendre en compte les phénomènes d'hybridation entre développement d'un projet autonome et implication dans des formes de participation politique contestataire permettrait, en complément, de saisir comment les modes d'action plus revendicatifs influencent l'orientation des projets et s'ils sont susceptibles de contribuer à leur donner une portée transformative plus radicale, en parallèle ou à la place de l'accompagnement dont ils bénéficient. L'engagement dans des mouvements contestataires peut-il, par exemple, permettre aux porteurs de projets citoyens adoptant l'approche managériale des incubateurs de prendre conscience des causes

[629] Nous renvoyons ici aux analyses portant sur la reconnaissance dont la citoyenneté par projets fait l'objet de la part des services de démocratie locale des collectivités par exemple et leur tentative de réorganiser leurs instances de participation sur cette base, en enjoignant les membres des conseils de quartier ou des conseils citoyens à adopter cette logique d'action, ou en développant des outils qui la promeuvent spécifique comme les budgets participatifs où les habitants sont invités à proposer et à choisir d'eux-mêmes des projets pour la ville. Pour le lien entre les « stratégies symbiotiques de transformation sociale » et les instances de démocratie participative, voir la partie explicative des travaux d'Erik Olin Wright intégrée au chapitre 6.

structurelles des problèmes qu'ils cherchent à résoudre et que ces incubateurs ne leur permettent pas d'entrevoir ? Il s'agirait alors d'élargir les conditions d'une appropriation radicale du projet citoyen au contexte de mobilisation citoyenne dans lequel ces projets tout comme les démarches d'accompagnement prennent place. L'hypothèse serait alors que, pour remplir pleinement leur fonction émancipatrice, les associations radicales-libertaires ont besoin de l'appui de mouvements sociaux contestataires qui contribuent, à leurs côtés, à politiser les porteurs de projets de sorte à les faire adhérer à une critique radicale du système actuel et à les acculturer aux pratiques et aux traditions politiques alternatives. Un fort degré d'intensité des mobilisations citoyennes contestataires constituerait alors une condition *sine qua non* du renouvellement des pratiques émancipatrices *via* la logique de projet en ce qu'il permettrait aux pratiques politiques individuelles de trouver un écho collectif.

De l'autre côté du spectre, l'identification d'un phénomène d'absorption de la citoyenneté par projet par les promoteurs de la démocratie participative qui tentent de faire adopter cette logique aux habitants qu'ils touchent *via* les conseils de quartier, conseils citoyens et autres budgets participatifs ne nous semble pas refléter toute l'étendue des liens qui se nouent entre les pratiques de développement de projets citoyens autonomes et les processus de négociation entre profanes et professionnels de la politique. Il conviendrait en effet d'intégrer les phénomènes de « récupération » dont certains projets font l'objet, à l'instar de ce qui s'opère dans le cadre d'un budget participatif comme celui mis en place par la Mairie de Paris où les projets déposés sont collectivisés et les porteurs potentiellement dépossédés de leur projet au profit de la collectivité (représentée par la municipalité)[630].

Ces phénomènes renvoient par ailleurs à la pratique actuelle des fonctions électives consistant à proposer et mettre en œuvre des projets pour la collectivité qu'on administre. Peut-

[630] Le guide destiné aux habitants souhaitant proposer un projet au budget participatif de la Ville de Paris indique en effet, dans la partie « Mon projet est voté, et ensuite ? » que « de la phase d'étude à la réalisation du projet, *c'est la Mairie de Paris qui assure le rôle de chef d'orchestre*. À ce stade, [la] proposition *devient un projet porté par la Ville*. Vous en avez été l'initia·teur·trice et le budget participatif a permis sa concrétisation. Ce projet est désormais inscrit dans le programme de travaux de la Ville de Paris aux côtés de tous les autres chantiers portés par la mairie. » Si les dépositaires peuvent être associés à la mise en œuvre, il précise bien que « cette implication des por·teurs·teuses de projets durant la phase de réalisation n'est pas systématique. » (cf. « Budget participatif. Le guide pour faire Paris à votre idée », Mairie de Paris, édition 2018-2019 du budget participatif, p. 12, [en ligne] URL : https://www.api-site.paris.fr/mairies/public/assets/2019/0/Guide pour faire Paris à votre idée.pdf [consultée le 18/10/2019]. Souligné par nous.) Ce propos a été confirmé par les échanges tenus avec la coordinatrice des conseils de quartier du 18ème arrondissement, en charge du budget participatif, dans le cadre d'une mission d'accompagnement des porteurs de projets assurée par Astérya et faisait partie des points auxquels il s'agissait de préparer les porteurs de projets.

on alors voir dans l'exercice de la fonction représentative une forme de citoyenneté par projets bien que celle-ci s'inscrive dans un cadre institutionnel ? Cette forme singulière de participation citoyenne dont nous avons souligné le caractère autonome et le transfert de responsabilité qu'il signifiait peut-il se fondre dans les arcanes des institutions politiques traditionnelles ? Cette dynamique ne suppose-t-elle pas de repenser le fonctionnement même de ces institutions sur le modèle des initiatives visant à redonner une place aux néophytes dans l'action publique et politique traditionnelle[631] et par lequel des porteurs de projets autonomes seraient alors susceptibles de mettre leur capacité d'initiative et de création au service des institutions sans s'en voir déposséder ? Cette conception des relations entre institutions publiques et citoyens porteurs de projets offrirait-elle une voie pour désamorcer le désengagement de l'État annoncé par la domination constatée d'une approche néolibérale du développement de projets citoyens ?

Ces questions confirment la fertilité des concepts que cette recherche a mis à jour et ouvrent la voie à des croisements féconds avec un grand nombre de travaux actuels en sociologie ou sciences politiques.

b. L'élargissement de la notion d'initiatives citoyennes

Les limites observées à la typologie que nous avons dressée invitent par ailleurs à considérer la notion d'« initiative citoyenne » de manière plus large et à s'intéresser à d'autres formes d'expression citoyenne que cette enquête n'a pas permis de saisir. De telles recherches permettraient d'affiner notre compréhension de cette forme singulière de participation consistant à « porter un projet » et de caractériser plus précisément encore la citoyenneté par projet au regard d'autres pratiques participatives que celles mises en exergue ici.

L'enquête a en effet fait apparaître un risque de réduire la notion d'initiative citoyenne à l'usage qu'en font les accompagnateurs de projets citoyens qui tentent de prendre de la distance avec la connotation néolibérale du terme de « projet ». Autrement dit, elle a présenté le risque

[631] Nous renvoyons ici aux démarches telles que #MaVoix ou Tous Élus qui cherchent à accroître la représentation des citoyens ordinaires dans les assemblées législatives en les incitant à se porter candidat aux élections ainsi qu'aux expérimentations municipalistes (Folco, 2017 ; Cossart, 2017 ; Dau, 2017 ; Nez, 2018. Voir aussi le collectif 36000communes, le MOOC « La commune est à nous ! » créé par les associations CommonsPolis et Mouvement Utopia, ou encore l'expérience du village de Saillans (Drôme) qui, à défaut d'avoir été étudiée en profondeur par la science politique (voir toutefois Gourgues, Mabi, 2018), a su faire l'objet d'un certain engouement médiatique comme l'illustre ce reportage parmi une pléthore d'autres : « La démocratie autrement 4/6 : La petite République de Saillans », Le Monde, 4 août 2016, URL : https://www.lemonde.fr/festival/article/2016/08/04/la-democratie-autrement-4-6-la-petite-republique-de-saillans_4978544_4415198.html).

d'en faire un strict synonyme du « projet », insinuant, au mieux, la diversité des formes que ce dernier peut prendre et évitant son enfermement dans une approche entrepreneuriale. Or, si cette notion d'initiative citoyenne ne fait l'objet d'aucune conceptualisation formalisée dans quelque champ disciplinaire que ce soit, l'exploration que nous avons menée montre que d'autres usages existent bel et bien, que ce soit dans les travaux académiques ou dans les pratiques professionnelles et militantes.

L'acception juridique issue du droit constitutionnel et qui la renvoie à un mécanisme permettant à un certain nombre de citoyens de saisir une assemblée législative ou le reste de la population elle-même par référendum a déjà été évoquée précédemment dans cette thèse[632]. Il en va de même pour la procédure permettant à un individu de demander la Légion d'honneur pour une personne aux mérites éminents.

Mais ces artefacts de démocratie directe au sein d'un système représentatif ne sont pas les seules mobilisations de cette notion que l'on retrouve également dans des pratiques moins institutionnalisés de participation à la vie collective : mobilisations collectives populaires du type « *community organizing* » ; solidarités dites « ordinaires », informelles, qui se traduisent dans des actes quotidiens d'aide à autrui rapprochant l'initiative citoyenne de l'analyse des pratiques « civiques », de la « lutte contre les incivilités »… C'est ainsi que nous avons trouvé, lors de notre enquête exploratoire auprès d'acteurs visant à encourager la participation citoyenne, la notion d'initiative citoyenne mobilisée pour qualifier des pratiques solidaires ou écologique ne renvoyant pas ou peu à la logique de citoyenneté par projets que nous avons décrites ici.

Ce constat nous amène à deux interrogations qui restent, à ce stade, sans réponse et qui viendraient néanmoins alimenter la réflexion initiée ici. La première est de savoir si certaines de ces pratiques peuvent être rattachées à la logique de projets bien qu'elles n'en affichent pas le nom. Autrement formulé, la « mise en projet » de la citoyenneté peut-elle s'exonérer de l'usage du terme de projet ? Ce questionnement nécessiterait de pousser plus loin que nous ne l'avons fait ici l'identification des traits qui caractérisent un « porteur de projet » pour l'appliquer à des personnes et des situations où ce vocabulaire est absent et voir les correspondances qui peuvent (ou non) être faites. En ce sens, il nous semble qu'il y a là une nouvelle perspective ouverte en termes de recherche.

[632] Voir la référence à l'initiative citoyenne européenne évoquée dans le chapitre 1.

La seconde interrogation porte sur les formes d'expression citoyenne qui auraient échappé à l'analyse que nous avons menée ici, qu'il s'agirait alors, tout d'abord, d'identifier pour pouvoir, ensuite, les mettre en discussion avec les différentes figures du citoyen actif que nous avons mise en lumière et enrichir, ainsi, la typologie. À cet égard, les travaux de C. Neveu ou de C. Forêt sur la citoyenneté « ordinaire », renvoyant aux pratiques de solidarité informelle évoquées précédemment, apparaissent comme un complément intéressant (Carrel, Neveu, 2014 ; Forêt, 2016).

De même, ce deuxième questionnement nous invite à porter le regard sur le rôle de « vigie » que le citoyen peut remplir en exerçant des formes de surveillance et de contrôle *pour le compte de* ou *sur* les autorités publiques. Le premier cas fait référence aux dispositifs d'association des citoyens aux fonctions régaliennes de l'État et la vigilance qui leur est demandée vis-à-vis des incivilités, des comportements illégaux ou jugés dangereux pour autrui. On le retrouve dans des discours appelant à une « société de vigilance » telle qu'exprimée par le Président de la République Emmanuel Macron au lendemain d'une attaque terroriste à la préfecture de Paris[633]. Cette collaboration entre citoyens et forces de sécurité publique s'incarne dans des outils concrets : une application permettant à toute personne de signaler des infractions aux services de gendarmerie, des pratiques de « surveillance de voisinage » inspirées des *neighbourhood watch* états-uniennes… Elle a par exemple pris corps dans le dispositif « Participation citoyenne » initié par le Ministre de l'Intérieur Claude Guéant en 2011 et repris, plus récemment, par son successeur Christophe Castaner en avril 2019[634]. L'euphémisme utilisé ici pour nommer le dispositif souligne les interrogations sur le caractère « citoyen » de cette pratique et que l'on retrouve dans la question que posent Jean-Paul Brodeur et Fabien Jobard : la délation peut-elle être civique ? (Brodeur, Jobard, 2011).

[633] Cf. Discours du Président de la République en hommage aux victimes de l'attaque à la Préfecture de police de Paris le 8 octobre 2019, [en ligne] URL : https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2019/10/07/ceremonie-nationale-dhommage-aux-victimes-de-lattaque-du-3-octobre-2019-a-la-prefecture-de-police-de-paris [consultée le 18/10/2019]

[634] Cf. Circulaire INTA1911441J du 30 avril 2019 du Ministère de l'Intérieur portant sur le « dispositif de participation citoyenne » faisant suite, annulant et remplaçant la circulaire IOCJ1117146J du 22 juin 2011, [en ligne] URL : http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2019/05/cir_44631.pdf [consultée le 18/10/2019]. On peut y lire que « Si la sécurité de la population relève principalement de la responsabilité de l'État, il n'en demeure pas moins que chaque citoyen contribue à la sécurité de son environnement à travers le respect des lois et règlements, l'accomplissement d'actes de prévention et de signalement aux forces de sécurité de l'Etat ainsi que l'adoption d'une posture de vigilance face à des évènements ou comportements inhabituels. » Le dispositif prévoit alors des formes de « rapprochement » entre forces de l'ordre, élus locaux et « citoyens référents, « engagés dans une démarche citoyenne, à titre bénévole ».

On peut aussi citer, à cet égard, les travaux qui tentent de définir le statut des « lanceurs d'alerte » – cette « personne physique ou morale qui entend attirer l'attention sur un danger ou sur un risque, actuel ou potentiel [ou] « dénonce une irrégularité ou un comportement illicite imputable à une autre personne » (Leclerc, 2015, p. 194) – et font de cette pratique un véritable « enjeu démocratique » (*Esprit*, 2019) en ce qu'elle prend le relais d'un État défaillant pour identifier et traiter les problèmes relevant de l'intérêt général et/ou dénonce de tels problèmes au sein même des institutions publiques. L'alerte, tout comme la surveillance citoyenne, peuvent se définir comme des formes d'« initiatives citoyennes » qui ne disent pas leur nom mais traduisent un rôle de « vigie » qui n'a pas, à ce stade, été intégrée à notre analyse et qui enrichiraient sans doute la typologie élaborée.

Ces questionnements peuvent alors s'articuler avec les enquêtes portant sur la construction de « contre-expertises » ou « contre-lobby » citoyens (Sintomer, 2008 ; Chateauraynaud, 2015 ; Lewis, Slitine, 2016) ou aux pratiques de désobéissance civile qui « mettent au jour le souci des citoyens d'exercer leur vigilance à l'égard du contenu pratique (et pas simplement symbolique) des textes législatifs et réglementaires » (Ogien, 2010, p. 191). La question posée ici est celle du passage à l'action qui accompagne la prise de conscience et la tentative d'éveil des consciences d'autrui. En ce sens, elle rejoint et reformule potentiellement l'impératif du *faire* mis à jour par l'objet de cette thèse et ouvre un dialogue stimulant.

Sans dresser ici une liste exhaustive des expressions citoyennes que cette recherche n'a pas permis d'intégrer, ces quelques exemples permettent néanmoins de souligner la perspective ouverte par la confrontation des diverses représentations qui entourent la notion d'initiative citoyenne, de citoyenneté active ou de participation démocratique, dans la continuité de ce que nous avons entrepris en amorçant cette recherche.

2.3. Une dynamique globale ?

a. Étudier la citoyenneté par projets au-delà des frontières de la France

Enfin, partant du constat que l'extension de la raison néolibérale et son appropriation par des pouvoirs publics, au travers de politiques publiques de responsabilisation et d'autonomisation, ne se limitent pas aux frontières de la France (Barbier, 2002 ; Newman, Tonkens, 2011), cette recherche s'enrichirait d'une mise en perspective internationale.

L'enquête n'a en effet pas manqué, notamment au cours de sa phase exploratoire mais aussi par les premières confrontations avec des travaux d'autres chercheurs et les pratiques d'autres

acteurs, dans le cadre d'événements académiques ou professionnels (colloques, journées d'étude, rencontres, forums…), de nous interroger sur l'étendue du phénomène émergent de citoyenneté par projets. Cette évolution semble en effet concerner d'autres pays et il apparaît alors intéressant de voir comment elle se traduit au-delà des frontières de la France.

Pour ne citer ici que quelques pistes qui permettraient d'approfondir cette perspective, le « réseau des agents de mobilisation citoyenne » créé à l'initiative d'une salariée du CLIC (Conseil local des intervenants communautaires - soit la table de quartier[635] de Bordeaux-Cartierville à Montréal au Canada) semble par exemple faire écho, en partie, aux pratiques d'accompagnement d'initiatives citoyennes que nous avons identifiées en France dans le cadre de notre enquête et présente des similarités avec l'approche déployée par une association de quartier telle qu'Oxygène[636]. La fonction première de la table de quartier est en effet de constituer un espace de dialogue entre différents acteurs du quartier (organisations communautaires, de solidarité et d'animation local, pouvoirs publics, écoles, commerces, équipements culturels, forces de police, mais aussi et en premier lieu, habitants pris isolément). La présentation première de son action fait écho aux pratiques de démocratie participative et d'implication des citoyens dans les espaces institués de co-construction de l'action publique et, ici, de celle portée par les organisations communautaires locales : il s'agit de contribuer à la « planification stratégique » du quartier via la concertation autour du « plan de quartier » quinquennal ; des espaces sont aussi créés pour « proposer des solutions aux partenaires et aux décideurs » de manière plus autonome. La pratique de ces professionnels montre toutefois une volonté de favoriser la « prise en charge » directe par les citoyens et non seulement la « prise de parole ». Il serait alors intéressant de voir dans quelle mesure et sous quelle forme cette ambition de « faire passer le quartier à l'action » se traduit par des actions concrètes portées par les habitants eux-mêmes d'après une logique de projet citoyen. Il semble en effet que certaines solutions proposées soient reprises et mises en œuvre par les institutions (notamment les organisations communautaires) mais il apparaît également que des formes d'initiatives citoyennes directes voient le jour, avec l'appui, notamment, des chargés de mobilisation citoyenne, et/ou que l'implication bénévole dans les projets institutionnels / communautaires soit encouragée. Ces volets présentent toutefois un bilan plus mitigé que les actions de concertation et co-construction plus classiques (telle que la participation aux réunions

[635] Table de concertation intersectorielle et multi-réseaux, dont la mission est de « favoriser la concertation et de susciter ou de mener des actions communes, contribuant à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens de son territoire ».

[636] Les pratiques du CLIC ont notamment été présentées à l'occasion de la 17ème conférence de l'OIDP (Observatoire International de la Démocratie Participative) qui s'est tenue à Montréal du 16 au 19 juin 2017.

organisées dans le cadre de la planification stratégique où les solutions sont, par la suite, retravaillées par les institutions et organisations communautaires)[637]. Une première et très succincte analyse invite par ailleurs à penser que l'intervention des chargés de mobilisation citoyenne se caractérise surtout par une approche cohésive de l'accompagnement et réactive les réflexions évoquées précédemment sur les rapports entre stratégies interstitielles, symbiotiques et contestataires.

L'exemple des Pays-Bas pourrait également se révéler intéressant en ce que nous avons pu y identifier, au cours de la phase exploratoire de notre enquête, des dynamiques d'incitation à l'initiative citoyenne, notamment dans les quartiers en renouvellement de la périphérie d'Amsterdam. Certaines maisons de quartier ont entrepris d'initier des démarches mobilisantes autour du *leitmotiv* « Une idée pour ton quartier » avec l'objectif d'identifier des citoyens potentiellement porteurs de projets. L'expérience d'Amsterdam West, documentée par Martien Kruitenbrouwer et Christopher Sente, montre également une évolution de la démocratie participative en ce sens, mettent l'accent sur les dynamiques davantage ascendantes : l'équipe installée par l'administration locale avait en effet vocation à « traiter l'information reçue en retour du message suivant : « nous sommes des fonctionnaires à votre service, parlez-nous de vos difficultés dans le quartier, de vos besoins *mais aussi des initiatives que vous souhaiteriez contribuer à développer* » (Kruitenbrouwer, Sente, p. 3, souligné par nous). Un de leurs objectifs était « d'orienter la discussion collective de l'agenda, de façon à susciter la constitution de communautés locales d'entraide, d'échanges de services » dans laquelle les fonctionnaires de terrain interviennent comme « facilitateurs ». Leur enquête mentionne alors le « développement de services locaux autogérés […] : une bourse de vêtements qui fonctionne à partir d'un mécanisme de troc, un service de restauration, etc. » ou encore l'organisation des habitants pour gérer « une gamme d'activités qui comprend aussi bien l'entretien des abords que des soirées consacrées à la poésie et au cinéma » afin de faire reculer la petite criminalité et les incivilités dans un quartier sinistré (*ibid*., p. 5). Ils soulignent un très faible degré d'institutionnalisation et de procédurisation des expériences de participation mises en place à Amsterdam West qui n'est toutefois pas sans interroger dans la mesure où cette expérience poursuit un triple objectif : « rendre aux citoyens le goût du « vivre ensemble » ; mettre la sociabilité au service du développement de services autogérés » mais aussi « limiter et

[637] Voir à ce sujet le rapport annuel 2018-2019 du CLIC, notamment la partie « Bilan de la stratégie transversale Mobilisation citoyenne », p. 98-116, disponible en ligne, URL : http://www.clic-bc.ca/clic/wp-content/uploads/2019/06/RA_CLIC_2018-2019FINALE_compressed-min.pdf [consultée le 20/10/2019].

rationaliser l'intervention des pouvoirs publics » (*ibid*., p. 2-3). Ces pratiques, qui ne se limitent pas à la ville d'Amsterdam, ont suscité l'intérêt de chercheurs s'intéressant aux politiques urbaines et mettant l'accent sur les dynamiques de *self-organization*, la mécompréhension dont elles font l'objet par les pouvoirs publics qui tentent de s'en saisir et de les encourager et leur contribution à la « néolibéralisation » des dynamiques locales (Uitermark, 2015 ; Rijshouwer, Uitermark, 2017). Ils documentent la tentative de transformation des centres communautaires (*community centers*) en « entreprises communautaires », financièrement indépendantes, en même temps qu'ils pointent les difficultés opérationnelles d'un tel mouvement (sur les 183 centres communautaires inventoriés, seul un montre une pratique se conformant à l'idéal de l'entreprise indépendante). Leur constat est alors davantage celui de « différentes constellations » opérationnelles actant différents rapport à la participation citoyenne et aux sources de financement. Des rapprochements peuvent alors être faits avec la typologie des accompagnateurs de projets citoyens dressée ici. Elle pourrait constituer une grille de lecture intéresser pour analyser la réalité des centres communautaires néerlandais et une telle enquête viendrait mettre à l'épreuve la validité et la robustesse de nos résultats.

b. Implications méthodologiques

D'un point de vue plus méthodologique, de telles recherches viendraient approfondir le caractère « multisitué » de cette recherche en portant le regard au-delà des frontières françaises et en enrichissant ainsi les terrains d'enquête. Elles faciliteraient l'adoption d'une approche comparative plus conforme à l'orthodoxie sociologique en la matière en introduisant la possibilité de tester des variables socio-économiques ou culturelles. Elles permettraient d'interroger, à l'instar de ce que préconise G. Marcus (1995), les circulations des représentations et la manière dont elles sont (ou non) réappropriées localement.

Cet approfondissement nous apparaît d'autant plus important qu'un certain type d'accompagnement – celui défendu par les incubateurs d'entreprises sociales – semble sans difficulté se diffuser au-delà des frontières françaises. Si l'enquête a fait apparaître un processus d'importation en montrant les affinités des incubateurs français avec les pratiques mises en œuvre outre-atlantique et la fonction inspirante de ces dernières[638], les méthodes du SenseCube s'exportent en retour, avec plus ou moins de similarités, dans d'autres pays du monde.

[638] Nous renvoyons ici à l'historique du concept d'entrepreneuriat social présenté dans le chapitre 5 et qui mentionne notamment l'influence d'organisations comme Ashoka, fondée en Inde par un Américain et présente aujourd'hui dans plus de 90 pays.

MakeSense for entrepreneurs justifie ainsi d'une antenne en Côte d'Ivoire et au Sénégal, au Liban, au Mexique, aux Philippines, qui, selon les cas, élaborent des ressources, orientent vers d'autres incubateurs, organisent la mise en réseau..., parfois dans le cadre de programmes thématiques (pollution plastique ou accès aux soins de santé aux Philippines par exemple). Une approche comparatiste permettrait alors d'évaluer le degré de similarité des pratiques déployées en France et celles d'autres pays et d'identifier le poids des variables socio-économiques ou encore culturelles dans la configuration d'une démarche d'accompagnement.

S'intéresser aux dynamiques d'internationalisation des incubateurs d'entreprises sociales permettrait également d'interroger, en négatif, les facteurs qui freinent le déploiement à plus large échelle de démarches d'accompagnement alternative à vocation cohésive ou radicale-libertaire. Une telle problématique inviterait, par extension, à questionner la capacité de ces démarches alternatives à générer une transformation globale du système en touchant aux différentes échelles dans lesquelles s'introduit la raison néolibérale. Elle permettrait de poser le regard sur les conditions d'une généralisation et d'un essaimage des approches cohésives ou radicales-libertaires contribuant, peut-être, à pallier la très faible représentation numérique que nous avons constatée. Il s'agirait alors, en somme, d'interroger la faisabilité de l'extension d'une approche individualiste de l'émancipation à l'échelle internationale.

Bibliographie

2005, « Militantismes institutionnels », *Politix*, vol. 70, n° 2, p. 3-6.

2013, « Les paradoxes de l'autonomie », *Le sociographe*, 2013/5 (Hors-série 6).

2019, « L'alerte, un enjeu démocratique ? », *Esprit*, vol. avril, n°4, p. 57-70.

Abdelnour S., 2013, « L'entrepreneuriat au service des politiques sociales : la fabrique du consensus politique sur le dispositif de l'auto-entrepreneur », *Sociétés contemporaines*, n°89, p.131-154.

Abdelnour S., 2014, « L'auto-entrepreneur : une gestion individuelle du sous-emploi », *La nouvelle revue du travail*, n°5, [en ligne] URL : http://journals.openedition.org/nrt/1879 [publié le 8/11/2014].

Agrikoliansky E., Fillieule O., Sommier I., 2010, *Penser les mouvements sociaux : conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, Paris, La Découverte.

Ain Al-Shams A., 2017, « Le nudge. Embarras du choix & paternalisme libertarien », *Multitudes*, vol. 68, n°3, p. 44-53.

Aït-Aoudia M., Bennani-Chraïbi M., Contamin J.-G., 2011, « Indicateurs et vecteurs de la politisation des individus : les vertus heuristiques du croisement des regards », *Critique internationale*, n°50, p. 9-20.

Alinsky S., 1976, *Manuel de l'animateur social : une action directe non violente*, Paris, Éditions du Seuil.

Alix N., Chiapello È., « La mesure de l'impact social comme nouvelle panacée : l'industrie financière veut « changer la vie » », *Les Voyelles* [en ligne], URL : http://www.les-voyelles.org/2014/04/24/la-mesure-de-limpact-social-comme-nouvelle-panacee-lindustrie-financiere-veut-changer-la-vie-2 [publié le 24 avril 2014]

Angaut J.-C., 2011 « Libertés anarchistes et règne néolibéral de la contrainte », *Réfractions. Recherches et expressions anarchistes*, n°27, p. 17-26.

Angot S., Cottin-Marx S., 2015, « Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi », *Mouvements*, n°81(1), p. 60-69.

Ansaloni M., Smith A., 2018, « Une agence au service d'une stratégie ministérielle: La crise du Mediator et la concordance des champs », *Gouvernement et action publique*, n°1(1), p. 33-55.

Arnaud L., Guionnet C. (dir.), 2005, *Les Frontières du politique : enquêtes sur les processus de politisation et de dépolitisation*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Arnsperger C., 2009, *Éthique de l'existence post-capitaliste. Pour un militantisme existentiel*, Paris, Éditions du Cerf.

Astier I., 2007, *Les nouvelles règles du social*, Paris, Presses Universitaires de France.

Aucouturier A.-L., 1994, « Du chômage à la création d'entreprise », *Travail et emploi*, n°58, p.9-24.

Audigier F., 1991, « Enseigner la société, transmettre des valeurs. La formation civique et l'éducation aux droits de l'homme : une mission ancienne, des problèmes permanents, un projet toujours actuel », *Revue française de pédagogie*, vol. 94, p. 37-48.

Audigier F., 1999, *L'éducation à la citoyenneté*, Lyon, INRP.

Audigier F., 2007, « L'éducation à la citoyenneté dans ses contradictions », Revue internationale d'éducation de Sèvres, n°44, p. 25-34.

Augustin J.-P., Gillet J.-C., 2000, *Animation professionnelle. Histoire, acteurs, enjeux*, Paris, L'Harmattan / INJEP.

Avare P., Sponem S., 2008, « « Le managérialisme et les associations », *in* Hoarau, C., Laville, J.-L., *La gouvernance des associations: Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, ERES, p. 111-129.

Bachelier C., Schnapper D., 2000, *Qu'est-ce que la citoyenneté ?*, Paris, Gallimard.

Bacqué M.-H. *et al.*, 2005, « Éditorial », *Espaces et sociétés*, 2005/4 (n°123), p. 7-19.

Bacqué M.-H., 2005, « Dispositifs participatifs dans les quartiers populaires, héritage des mouvements sociaux ou néolibéralisme ? Empowerment zones aux États-Unis et politique de la ville en France », *in* Bacqué M.-H., Rey H., Sintomer Y. (dir.), 2005, *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*, Paris, La Découverte, p. 81-100.

Bacqué M.-H., 2006, « Empowerment et politiques urbaines aux Etats-Unis », *Géographie, économie, société*, vol. 8, n°1, p. 107-124.

Bacqué M.-H., Biewener C., 2013, *L'empowerment. Une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte.

Bacqué M.H., Rey H., Sintomer Y., 2005, « Introduction. La démocratie participative, un nouveau paradigme de l'action publique ? », *in* Bacqué M.-H., Rey H., Sintomer Y. (dir.), 2005, *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*, Paris, La Découverte, p. 9-46.

Balazard H., Carrel M. *et al.*, 2016, « Ma cité s'organise. *Community organizing* et mobilisations dans les quartiers populaires », *Mouvements*, vol. 1, n°85.

Balazard H., 2015, *Agir en démocratie*, Ivry-sur-Seine, Editions de l'Atelier.

Balazard H., Fisher R., « Reconsidérer le financement public pour les organisations contestataires, un enjeu pour lutter contre le néolibéralisme », communication lors du colloque « Faire des économies démocratiques. Quelles formes économiques pour un renouvellement des pratiques démocratiques à l'ère néo-libérale ? » organisé à l'EHESS le 4 avril 2019.

Balibar É., 1992, *Les Frontières de la démocratie*, Paris, La Découverte.

Balibar É., 2011, *Citoyen sujet et autres essais d'anthropologie philosophique*, Paris, Presses Universitaires de France.

Barbier J.-C., 2002, « Peut-on parler d'« activation » de la protection sociale en Europe ? », *Revue française de sociologie*, n°43-2, p. 307-332.

Barrault-Stella L., 2004, « Former de bons représentants. Les apprentissages militants formels et informels au sein d'une association de parents d'élèves », *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, vol. 47, n°1, p. 95-115.

Barrault-Stella L., 2013, « Des négociations collectives de l'action publique entre concertation et contestation. Les usages de dispositifs participatifs des militants parents d'élèves en France », *Revue internationale de politique comparée*, 2013/4 (vol. 20), p. 103-121.

Barthélémy A., Slitine R., 2012, *Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général*, Paris, Vuibert.

Barthelemy M., 2000, *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Paris, Presses de Sciences Po.

Baubérot A., 2014, « Aux sources de l'écologisme anarchiste : Louis Rimbault et les communautés végétaliennes en France dans la première moitié du XXe siècle », *Le Mouvement Social*, vol. 246, n°1, p. 63-74.

Berger M., Charles J., 2014, « *Persona non grata.* Au seuil de la participation », *Participations*, n°9 (2), p. 5-36.

Bertho A., 2014, « De l'émeute au soulèvement la révolution n'est plus ce qu'elle était », Revue internationale et stratégique, vol. 93, n°1, p. 73-80.

Besse L., 2014, *Construire l'éducation populaire : naissance d'une politique de jeunesse (1958-1970)*, Paris, La Documentation française/FONJEP.

Besse L., Chateigner F., Ihaddadene F., 2016, « L'éducation populaire », *Savoirs*, vol. 42, n°3, p. 11-49.

Bezes P., Musselin C., 2015, « Chapitre 5 / Le new public management: Entre rationalisation et marchandisation ? » *in* Boussaguet L. (dir.), *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 125-152.

Bidet A., Jany-Catrice F., 2017, « Quantifier les qualités », *Revue Française de Socio-Économie*, 19(2), p. 19-26.

Bidet É., 2003, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, n°21, p. 162-178.

Bioteau E., Glémain P. (dir.), 2015, *Entreprises solidaires. L'économie sociale et solidaire en question(s)*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Birck J.-N., 2011, « Le défaut d'inclusion interne des dispositifs participatifs. Vers l'émergence d'une nouvelle élite citoyenne ? », communication à la seconde journée doctorale sur la participation du public et la démocratie participative, [en ligne] URL : http://www.participation-et-democratie.fr/sites/default/files/atelier_3-3_j-n_birck.pdf

Blatrix C., 2002, « Devoir débattre. Les effets de l'institutionnalisation de la participation sur les formes de l'action collective », *Politix*, vol. 15, n° 57, p. 79-102.

Blondiaux L., 2000, « La démocratie par le bas: Prise de parole et délibération dans les conseils de quartier du vingtième arrondissement de Paris », *Hermès, La Revue*, n°26-27(1), p. 323-338.

Blondiaux L., 2005, « L'idée de démocratie participative : enjeux, impensés et questions récurrentes », *in* Bacqué M.-H., Rey H., Sintomer Y. (dir.), 2005, *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*, Paris, La Découverte, p. 119-137.

Blondiaux L., 2007, « Faut-il se débarrasser de la notion de compétence politique ? Retour critique sur un concept classique de la science politique », *Revue française de science politique*, n°57/6, p. 759-774.

Blondiaux L., 2008, *Le Nouvel Esprit de la démocratie*, Paris, Éditions du Seuil.

Blondiaux L., Fourniau J.-M., 2011, « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, vol. 1, n°1, p. 8-35.

Blondiaux L., Sintomer Y., 2002, « L'impératif délibératif », *Politix*, vol. 15, n°57, p. 17-35.

Boltanski L. et Chiapello È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bordes V., 2007, « La place des animateurs au sein de l'intervention sociale : quelle formation pour quelles missions ? », *Pensée plurielle*, vol. 15, n°2, p. 101-109.

Boutinet J.-P., 2012, *Anthropologie du projet*, Paris, Presses Universitaires de France.

Boutinet J.-P., Raveleau N., 2011, « Questionnement autour du projet entrepreneurial », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n°2, p. 15-28.

Boutinot L., Viau A. et Leclerc G., 2008, « Questions sur la neutralité des outils de type jeux de rôle et cartographie participative dans une expérience de gouvernance foncière au Sénégal », *Norois* [En ligne], 2008/4, n°209, URL : http:// journals.openedition.org/norois/2641 [publié le 1er mars 2011]

Bozec G., 2014, « Émanciper et conformer : les tensions de la socialisation civique à l'école primaire », *Recherches en éducation*, n°20, p. 52-65.

Bozonnet J.-P., 2010, « "Boycott" et "buycott" en Europe. Écocitoyenneté et culture libérale », *Sociologie pratique*, vol. XX, n° 1, p. 37-50.

Breton É., 2014, « Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale », *Politix*, vol. 105, n°1, p. 213-232.

Brodeur J.-P., Jobard F., 2005, *Citoyens et Délateurs. La délation peut-elle être civique ?, Paris,* Autrement.

Bucolo E., 2017, « Les *gratiferias*, des initiatives de réemploi et de consommation alternatives », *Terrains & travaux*, vol. 31, n°2, p. 109-128.

Buton F., Lehingue P., Mariot N., Rozier S., 2016, « Introduction générale » *in* Buton F. *et al.* (dir), *L'ordinaire du politique: Enquête sur les rapports profanes au politique*, Villeneuve-d'Ascq, Septentrion.

Cacciari J., 2017, « Les guichets de la misère énergétique. Le traitement social des impayés d'énergie des ménages comme mode de production, de tri et de moralisation des « consommateurs » à l'ère de la transition énergétique », *Sociétés contemporaines*, vol. 105, n°1, p. 53-78.

Cagé J., 2018, *Le Prix de la démocratie*, Paris, Fayard.

Calmé N., 2012, Economie fraternelle et finance éthique : l'expérience de La Nef, Gap, éditions Yves Michel.

Caré S., 2009, *La pensée libertarienne : Genèse, fondements et horizons d'une utopie libérale*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Carrel M., 2004, « Faire participer les habitants ? La politique de la ville à l'épreuve du public », Thèse de sociologie, Université Paris V – René Descartes.

Carrel M., 2013, *Faire participer les habitants ? Les quartiers d'habitat social entre injonction participative et empowerment*, Lyon, ENS Editions.

Carrel M., Neveu C. (dir.), 2014, *Citoyennetés ordinaires. Pour une approche renouvelée des pratiques citoyennes*, Paris, Karthala.

Carrel M., Neveu C., Ion J., 2009, *Les intermittences de la démocratie : formes d'action et visibilités citoyennes dans la ville*, Paris, L'Harmattan.

Castel O., 2015, « La réciprocité au cœur de la structuration et du fonctionnement de l'Économie sociale et solidaire », *Revue Française de Socio-Économie*, n°15 (1), p. 175-192.

Castel R., 1995, *Les Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

Castel R., 2008, « La citoyenneté sociale menacée », *Cités* 2008/3, n°35, p. 133-141.

Castel R., 2010, « L'autonomie, aspiration ou condition ? », *La Vie des idées* [en ligne], URL : https://laviedesidees.fr/L-autonomie-aspiration-ou.html [publié le 23 mars 2010].

Castoriadis C., 1975, *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, Éditions du Seuil.

Cefai D., 2007, *Pourquoi se mobilise-t-on ? Théories de l'action collective*, Paris, La Découverte.

Cervera-Marzal M., Fabri É. (dir.), 2015, *Autonomie ou barbarie. La démocratie radicale de Cornelius Castoriadis et ses défis contemporains*, Neuvy-en-Champagne, Le Passager clandestin.

Chabanet D., Richard D., 2017, « L'entrepreneuriat social : un nouveau paradigme ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 32, n°1, p. 24-35.

Chanial P., Laville J.-L., 2005, « 2. L'économie sociale et solidaire en France », *in* Genauto Carvalho da França *et al.*, 2005, *Action publique et économie solidaire*, Toulouse, ERES, p. 47-74.

Charest G., 2007, *La Démocratie se meurt, vive la sociocratie*, Reggio Emilia, Centro Esserci.

Chateauraynaud F., « Vigilance » *in* Emmanuel Henry (dir.), *Dictionnaire critique de l'expertise. Santé, travail, environnement*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 329-337.

Chevallier T., 2018, « Des publics pas si dépolitisés », *Politiques de communication*, n°11, 2, p. 43-72.

Chiapello È., 2013, « La mesure de l'impact social, pourquoi tant d'intérêts ? », *Interface*, n°86, mai 2013, disponible en ligne, URL : http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/interface-confrontations-fr-86-p3.pdf [consulté le 06/09/2019]

Clarke J., Newman J., Westmarland L., 2007, « Creating citizen-consumers? Public servicereform and (un)willing selves », *in* Maasen S., Sutter B. (dir.), 2007, *On Willing Selves : Neoliberal Politics and the Challenge of Neuroscience*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 125–145.

Cochoy F., 2008, « Faut-il abandonner la politique aux marchés ? Réflexions autour de la consommation engagée », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 1, n°1, p. 107-129.

Colliot-Thélène C., 2011, La Démocratie sans « Demos », Paris, Presses Universitaires de France.

Corcuff P., 2018, « Questionnements libertaires contemporains autour de l'émancipation, entre sciences sociales et philosophie politique », communication lors de la séance « Émancipation et anarchisme » du séminaire « Théories et pratiques de l'émancipation : regards croisés » organisé à l'Université Paris Diderot le 18 janvier 2018.

Cortesero R., 2013, *Les Centres sociaux, entre participation et cohésion sociale*, Dossier d'étude n° 160, CNAF.

Cossart P., 2017, « Le communalisme comme « utopie réelle » », *Participations*, n°19 (3), p. 245-268.

Daguzan J.-F., 2010, « L'ultra-gauche : le retour des autonomes ? », *Sécurité globale*, vol. 12, n°2, p. 17-29.

Darbus F., 2008, « L'accompagnement à la création d'entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°175, p. 18-33.

Dardot P., Laval C., 2009, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte.

Dau E., 2017, « Municipalisme : de l'émancipation citoyenne au pouvoir politique en commun », note pour l'IRG (Institut de Recherche et Débat sur la Gouvernance), [en ligne] URL : http://www.institut-gouvernance.org/sites/default/files/note_municipalisme_sept2017_0.pdf [consultée le 18/10/2019]

De Gaulejac V., 2005, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire. Pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.

Déloye Y., 1994, *École et citoyenneté: L'individualisme républicain de Jules Ferry à Vichy : controverses*, Paris, Presses de Sciences Po.

Demoustier D., Colletis G., 2012, « L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°325, p. 21-33.

Demoustiez A., Bayot B., 2005, « L'investissement socialement responsable », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1866(1), p. 5-49.

Dessertine D., 2007, « 11. Former une jeunesse laïque. Les amicales entre éducation populaire et civilisation des loisirs (1894-1939) », *Politiques de la laïcité au XXe siècle*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 301-325

Donzelot J., 1977, *La police des familles*, Paris, Éditions de Minuit.

Donzelot J., Estebe P., 1994, *L'Etat animateur, Essai sur la politique de la ville*, Paris, Esprit.

Dubar C., Tripier, P., Boussard, V., 2015, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.

Dubois G., Ceron J.-P., 2015, « Consommation et modes de vie : une autre perspective sur les politiques d'atténuation du changement climatique », *Natures Sciences Sociétés*, supplément n°3, p. 76-90.

Dubuisson-Quellier S. (dir.), 2016, *Gouverner les conduites*, Paris, Presses de Sciences Po.

Dubuisson-Quellier S., Lamine C., 2004, « Faire le marché autrement : l'abonnement à un panier de fruits et légumes comme forme d'engagement politique consommateur », *Sciences de la société*, Presses Universitaires du Mirail, p. 144-167.

Duchesne S., Haegel F., 2002, « Entretiens dans la cité ou comment la parole se politise », *EspacesTemps. Les Cahiers*, n°76-77, p. 95-109.

Duchesne S., Haegel F., 2004, « La politisation des discussions, au croisement des logiques de spécialisation et de conflictualisation », *Revue française de science politique*, vol. 54, n°6, p. 877-909.

Ducomte J.-M., Martin J.-P., Roman J., 2013, *Anthologie de l'éducation populaire*. Toulouse, Privat.

Dugast C., Soyeux A., 2019, « Faire sa part ? Pouvoir et responsabilité des individus, des entreprises et de l'Etat face à l'urgence climatique », Paris, Carbone 4 [en ligne] URL : http://www.carbone4.com/publication-faire-sa-part [consulté le 27/09/2019]

Dulau F., Guessard M., 2001, « Chapitre 4. Le case-work et son introduction à la SNCF », Élise Feller (dir.), 2001, *Aux origines de l'action sociale. L'invention des services sociaux aux Chemins de fer*. Toulouse, ERES, p. 97-109.

Duverger T., 2016, « Les transformations institutionnelles de l'économie sociale et solidaire en France des années 1960 à nos jours », *Revue Interventions économiques*, n°54, p. 3-4.

Duvoux N., 2009, *L'autonomie des assistés*, Paris, Presses Universitaires de France.

Ehrenberg A., 2010a, *La Société du malaise*, Paris, Odile Jacob.

Ehrenberg A., 2010b, « Société du malaise ou malaise dans la société ? », *La Vie des idées* [en ligne], URL : https://laviedesidees.fr/Societe-du-malaise-ou-malaise-dans.html [publié le 30 mars 2010].

Ehrenberg A., 2016, « L'autonomie au cœur du malaise de la société française », *Pratiques en santé mentale* 2016/3, p. 4-10.

Eliasoph N., 2010, *L'évitement du politique. Comment les Américains produisent l'apathie dans la vie quotidienne*, Paris, Économica.

Eliasoph N., 2011, *Making Volunteers : Civic Life after Welfare's End*, Princetown, Princeton University Press.

Eme B., Laville J.-L., Mothé D., 1993, « CONTROVERSE: Quel Rôle Pour L'État ? I. Pour Une Critique De L'État Animateur. », *Esprit*, n°194 (8/9), p. 193-202.

Eme B., Laville J.-L., 1999, « Pour une approche pluraliste du tiers secteur », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, n° 1, p. 105-125.

Enckell M., Davranche G. *et al.*, 2015, *Les anarchistes. Dictionnaire biographique du mouvement libertaire francophone*, Ivry-sur-Seine, Les Editions de l'atelier.

Endenburg G., 1998, *Sociocracy : The Organization of Decision Making*, Utrecht, Eburon.

Eynaud P., Carvalho de França Filho G., 2019, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Toulouse, ERES.

Eynaud P., Laville J.-L., Young D., 2016, *Civil society, the third sector and social enterprise. Governance and democracy*, New-York, Routledge.

Fillieule O., Pechu C., 2000 [1993], *Lutter ensemble: les théories de l'action collective*, Paris, L'Harmattan.

Folco J. D., 2017, *À nous la ville ! Traité de municipalisme*, Montréal, Éditions Écosociété.

Forêt C., 2016, *Tisser la confiance dans les quartiers populaires*, 3ème édition du rapport biennal « Paroles et parcours d'habitants », Fédération des Centres Sociaux de France et Questions de Ville.

Fouillet C., Guérin I., Morvant-Roux S., Servet J., 2016, « De gré ou de force : le microcrédit comme dispositif néolibéral », *Revue Tiers Monde*, 225(1), p. 21-48.

Fraisse L., 2018, *La co-construction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques*, Rapport pour la Fondation Maison des Sciences de l'Homme et l'Institut CDC pour la Recherche, [en ligne] URL : http://www.fmsh.fr/sites/default/files/files/Rapport%20Co-construction%20de%20l'action%20publique%20VF.pdf

Freire P., 1971 [1967], *L'éducation pratique : pratique de la liberté*, Paris, Éditions du Cerf.

Freire P., 1974 [1968], *Pédagogie des opprimés* suivi de *Conscientisation et révolution*, Paris, Éditions Maspero.

Freire P., 2006 [1996], *Pédagogie de l'autonomie*, Toulouse, ERES.

Fung A., Wright E. O., 2005, « Le contre-pouvoir dans la démocratie participative et délibérative », *in* Bacqué M.-H., Rey H., Sintomer Y. (dir.), 2005, *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*, Paris, La Découverte, p. 49-80.

Fureix E., 2014, « Chapitre II. La République, forme politique et compromis social », in Fureix E., 2014, *Le siècle des possibles. 1814-1914*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 169-192.

Gardin L., 2006, *Les initiatives solidaires: La réciprocité face au marché et à l'État*. Toulouse, ERES.

Gardin L., Jany-Catrice F. (dir.), 2016, *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Gardin L., Rival M., Torset C., « La régulation tutélaire des associations médico-sociales », in Hoarau C., Laville J.-L. (dir.), 2008, *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, ERES, p. 131-151.

Gendron C., Bourque G., 2003, « Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique », *L'Économie politique*, vol. 18, n°2, p. 50-61.

Gillet J.-C., 1995, *Animation et animateurs. Le sens de l'action*, Paris, L'Harmattan.

Gillet J.-C., 1998, *Formation à l'animation. Agir et savoir*, Paris, L'Harmattan.

Glémain P., Laville J.-L., 2009, *L'Économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Brouwer.

Goirand C., 2013, « Participation institutionnalisée et action collective contestataire », Revue internationale de politique comparée, vol. 20, n°4, p. 7-28.

Gourgues G., 2012, « Avant-propos : penser la participation publique comme une politique de l'offre, une hypothèse heuristique », *Quaderni*, n°79, p. 5-12.

Gourgues G., 2013, *Les politiques de démocratie participative*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Gourgues G., Mabi C., 2018, « Le « pouvoir citoyen » change-t-il la démocratie ? L'expérience de Saillans vue par ses habitants », publication pour la Fondation Jean Jaurès, mise en ligne le 14/02/2018, URL : https://jean-jaures.org/nos-productions/le-pouvoir-citoyen-change-t-il-la-democratie-l-experience-de-saillans-vue-par-ses [consultée le 18/10/2019]

Granovetter M. S., 1973, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, issue 6, p. 1360-1380.

Granovetter M. S., 2006, « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies pratiques* 2006/2 (n° 13), p. 9-36.

Guérin I., 2015, *La microfinance et ses dérives : émanciper, discipliner ou exploiter ?*, Paris et Marseille, Demopolis et Institut de recherche pour le développement (IRD).

Guérin I., 2017, « Business social et bas de la pyramide : la marche forcée du capitalisme social », *Microfiance in Crisis*, Working Paper, 1.

Guérin I., Isaurralde M., Sangaré M., 2018, « Faire du business pour le social ou grâce au social : l'exemple de l'inclusion financière », *Marché et organisations*, 31(1), p. 103-123.

Guérin I., Juan M., Laville J.-L., Subirats J., 2020, *Du social business à l'économie solidaire : l'innovation sociale à l'épreuve*, Toulouse, ERES.

Halpern C., Lascoumes P., Le Galès P., 2014, *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistance, effets*, Paris, Presses de Sciences Po.

Hamelin D., Lamy J., Willemez L., 2018, « Les savoirs militants », *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, n°138.

Hamidi C., 2006, « Éléments pour une approche interactionniste de la politisation. Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », *Revue française de science politique*, 2006/1 (Vol. 56), p. 5-25.

Hamidi C., 2010, *La société civile dans les cités. Engagement associatif et politisation dans des associations de quartier*, Paris, Économica.

Hamidi C., 2012, « De quoi un cas est-il le cas ? Penser les cas limites », *Politix*, vol. 100, n°4, p. 85-98.

Hamidi C., 2017, « Associations, politisation et action publique. Un monde en tensions. », *in* Fillieule O., Haegel F., Hamidi C., Tiberj V., *Sociologie plurielle des comportements politiques. Je vote, tu contestes, elle cherche…*, Paris, Presses de Sciences Po.

Hayat S., 2013, « Démocratie agonistique », in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), 2013, Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation [en ligne] URL : http://www.dicopart.fr/en/dico/democratie-agonistique.

Helly D., 1999, « Une injonction : appartenir, participer. Le retour de la cohésion sociale et du bon citoyen », *Lien social et Politiques*, n°41, p. 35-46.

Hély M., 2008, « L'économie sociale et solidaire n'existe pas », *La Vie des idées* [en ligne] URL : https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n.html [publié le 11 février 2008].

Hély M., Simonet M. (dir.), 2013, *Le travail associatif*, Nanterre, Presses Universitaires de Université Paris Nanterre.

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.

Hély M., Moulévrier P., 2013, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute.

Hoarau, C., Laville, J.-L., 2008, *La gouvernance des associations: Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, ERES.

Ihaddadene F., 2018, « Politiques d'engagement ou d'employabilité ? Concurrences au sein des programmes de volontariat à Madagascar », *Critique internationale*, vol. 81, n°4, p. 63-82.

Ihl O., Kaluszynski M., Pollet G., 2003, *Les sciences de gouvernement*, Paris, Économica.

Ion J., 1997, *La fin des militants ?*, Paris, Editions de l'Atelier.

Ion J., 2008, « Chapitre XVII. Peut-on encore parler d'éducation populaire ? Idéal éducatif, engagements publics et socialisation politique », *in* Lebon F., Moulinier P., Richez J.-C., Tétard F., 2008, *Un engagement à l'épreuve de la théorie. Itinéraire et travaux de Geneviève Poujol*, Paris, L'Harmattan, p. 221-230.

Ion J., 2012, *S'engager dans une société d'individus*, Paris, Armand Colin.

Isin E., 2009, « Citizenship in Flux : The Figure of the Activist Citizen », *Subjectivity*, n°29, p. 367-388.

Isin E., 2017, « Performative Citizenship », in Shachar A., Bauböck R., Bloemraad I., Vink M., 2017, *The Oxford Handbook of Citizenship*, Oxford, Oxford University Press, p. 500-523.

Jaffré J., Muxel A., 2000, « Chapitre 1. S'abstenir : hors du jeu ou dans le jeu politique ? », *in* Pierre Bréchon *et al.*, 2000, *Les cultures politiques des Français*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 17-52.

Jany-Catrice F., 2012, « Quand mesurer devient maladif », *Revue Projet*, 331(6), p. 6-13.

Jany-Catrice F., Méda D., 2013, « Les nouvelles mesures des performances économiques et du progrès social. Le risque de l'économicisme », *Revue du MAUSS*, 41(1), p. 371-397.

Jodry C., 1987, *À 13 ans, déjà citoyen*, Syros, 1987

Jouan M., Laugier S., 2009, *Comment penser l'autonomie ? Entre compétences et dépendances*, Paris, Presses Universitaires de France.

Juan M., Laville J.-L., 2019, *Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire*, Rapport du Fonjep, Programme de recherche « Démocratie et économie plurielles », Collège d'études mondiales, FMSH.

Kenedi G., 2018, « Nudge : justifications et applications », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 22, n°1, p. 81-85.

Koebel M., 1998a, « A propos des conseils de jeunes... », *Informations sociales*, n°65, p. 88-95.

Koebel M., 1998b, « Le conseil de jeunes, outil de revalorisation de la politique », *Revue des Sciences Sociales de la France de l'Est*, n°25, p. 75-80.

Kostakis V., Niaros V., Giotitsas C., 2014, « Production and governance in hackerspaces : A manifestation of commons-based peer production in the physical realm ? », *International Journal of Cultural Studies*, vol. 18, n°5, p. 555-573.

Kropotkine P., 2009 [1902], *L'Entraide, un facteur de l'évolution*, Bruxelles, Éditions Aden.

Kruitenbrouwer M., Sente C., 2014, « Démocratie participative : l'expérience d'Amsterdam West », Fondation Jean-Jaurès, Observatoire de l'innovation locale, Note n°27, 9 octobre 2014.

Labbé M., 2007, « Les usages diplomatiques des cartes ethnographiques au 19e », *Genèses*, n°68, p. 25-46.

Laclau E., 2000, *La guerre des identités, grammaire de l'émancipation*, Paris, La Découverte.

Ladsous J., 2009, « Le Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire », *Vie sociale*, vol. 4, n°4, p. 11-17.

Lagroye J. (dir.), 2003, *La politisation*, Paris, Seuil.

Lahire B., 2002, *Portraits sociologiques. Dispositions et variations individuelles*, Paris, Nathan.

Lallement M., 2015, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Éditions du Seuil.

Lambelet A., 2014, *La philanthropie*, Paris, Presses de Sciences Po.

Lascoumes P., Le Galès P., 2005, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de SciencesPo.

Lascoumes P., Simard L., 2011, « L'action publique au prisme de ses instruments. Introduction », *Revue française de science politique*, vol. 61, n°1, p. 5-22.

Laval C., 2016, « « Commun » et « communauté » : un essai de clarification sociologique », *SociologieS, Dossiers, Des communs au commun : un nouvel horizon sociologique ?* [En ligne] URL : http://journals.openedition.org/sociologies/5677 [mis en ligne le 19/10/2016, consulté le 21/10/2019]

Laville J.-L., 2001, « 3. Les raisons d'être des associations », in Laville J.-L., *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte, p. 61-140.

Laville J.-L., 2006, « Économie plurielle », *in* Laville J.-L., Cattani A. D. (dir.), 2006, *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard.

Laville J.-L., 2008, « Introduction. La gouvernance au-delà du déterminisme économique », in Hoarau C., Laville J.-L. (dir.), 2008, *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, ERES, p. 9-25.

Laville J.-L., 2009, « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, vol. 91, n°1, p. 149-161.

Laville J.-L., 2010, *Politique de l'association*, Paris, Éditions du Seuil.

Laville J.-L., 2013, « Avec Polanyi et Mauss. Vers une théorie de la démocratie et de l'économie plurielles », *in* Hillenkamp I., Laville J.-L. (dir), 2013, *Socioéconomie et démocratie: L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse, ERES.

Laville J.-L., 2014, « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique », in Klein J.-L. *et al.*, 2014, *L'innovation sociale*, Toulouse, ERES, p. 45-80.

Laville J.-L., 2017, « Du tiers-secteur à l'économie sociale et solidaire », *in* Barbier, J.-C., *Économie sociale et solidaire et État : À la recherche d'un partenariat pour l'action*, Paris, Institut de la gestion publique et du développement économique.

Laville J.-L., Bucolo E., Pleyers G., Coraggio J. L., 2017, *Mouvements sociaux et économie solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer.

Laville J.-L., Sainsaulieu R., 2013, *L'association : sociologie et économie*, Paris, Fayard.

Laville J.-L, Salmon A. (dir.), 2015, *Associations et action publique*, Paris, Desclée de Brouwer.

Le Cor C., 2012, « Le projet à travers des textes officiels de l'Éducation nationale »,

Le Gall L., Offerlé M., Ploux F., 2012, *La politique sans en avoir l'air. Aspects de la politique informelle, XIXè-XXè siècle*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Le Pors A., 2011, *La citoyenneté*, Paris, Presses Universitaires de France.

Lebon F., 2009, *Les animateurs socioculturels*, Paris, La Découverte.

Leclerc O., 2015, « Lanceur d'alerte » *in* Emmanuel Henry (dir.), *Dictionnaire critique de l'expertise. Santé, travail, environnement, Paris,* Presses de Sciences Po, p. 194-202.

Leclère C., 2017, « Les nudges : un outil pour les politiques publiques ? », *Idées économiques et sociales,* vol. 188, n°2, p. 41-47.

Lee C. W., 2015, *Do-it-yourself democracy: the rise of the public engagement industry,* New-York, Oxford University Press.

Léger-Jarniou C., 2008, « Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions », *Marché et organisations,* n°6, p. 73-97

Lescuren (de) E., Porte E., 2017, « Introduction. Politiser l'éducation populaire, un « réenchantement » ? », *Agora,* 2017/2 (n° 76), p. 53-63.

Lévesque B., 2016, « Économie sociale et solidaire et entreprneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », in Lévesque B., Mendell M. (dir.), « Économie sociale et solidaire : ses écosystèmes », *Revue Interventions économiques,* n°54, p. 3-46.

Lewis E., Slitine R., 2016, *Le coup d'État citoyen. Ces initiatives qui réinventent la démocratie,* Paris, La Découverte.

Lipietz A., 2001, *Pour le tiers secteur,* Paris, La Documentation française.

Lopez D., 2015, « Des jeunes volontaires promoteurs d'une citoyenneté active et globale », *Cahiers de l'action,* vol. 46, n°3, p. 37-45.

Malier H., 2019, « Greening the poor: the trap of moralization », British Journal of sociology, [en ligne] URL : https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-4446.12672 [publié le 03/04/2019, consultée le 27/09/2019]

Mancur O., 1971, *Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups,* Cambridge, Harvard University Press.

Manfredonia G., 1984, L'individualisme anarchiste en France, 1880-1914, Thèse de 3e cycle, Institut d'études politiques de Paris.

Manin B., 1995, *Principes du gouvernement représentatif,* Paris, Calmann-Lévy.

Marcus G.E. 1995, « Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography », *Annual Review of Anthropology, n°* 24, p. 95-117.

Maresca B., 2017, « Mode de vie : de quoi parle-t-on ? Peut-on le transformer ? », *La Pensée écologique,* vol. 1, n°1 [en ligne] URL : https://www.cairn.info/revue-la-pensee-ecologique-2017-1-page-233.htm [mis en ligne le 17/04/2019, consulté le 27/09/2019]

Martucelli D., 2018, « Emancipation, individu et Etat social », communication lors de la séance du séminaire « Théories et pratiques de l'émancipation : regards croisés » organisé à l'Université Paris 7-Denis Diderot le 8 février 2018.

Mathieu L., 2004, *Comment lutter ? Sociologie et mouvements sociaux,* Paris, Textuel.

Mathieu L., 2010, « Les ressorts sociaux de l'indignation militante. L'engagement au sein d'un collectif départemental du Réseau éducation sans frontière », *Sociologie*, vol. 1, n°3, p. 303-318.

Maurel C., 2010, *Éducation populaire et puissance d'agir: les processus culturels de l'émancipation*, Paris, L'Harmattan.

Mazeaud A., Nonjon M., 2015, « De la cause au marché de la démocratie participative », *Agone*, 56, p. 91-110.

Mazeaud A., Nonjon M., 2018, *Le marché de la démocratie participative*, Vulaine-sur-Seine, Editions du Croquant.

Mazeaud A., Sa Vilas Boas M., Berthomé G., 2012, « Penser les effets de la participation sur l'action publique à partir de ses impensés », *Participations*, n°2 (1), p. 5-29.

Mazeaud A., Talpin J., 2010, « Participer pour quoi faire ? Esquisse d'une sociologie de l'engagement dans les budgets participatifs », *Sociologie*, vol. 1 (3), p. 357-374.

Mc Andrew M., Tessier C., Bourgeault G., 1997, « L'éducation à la citoyenneté en milieu scolaire au Canada, aux Etats-Unis et en France : des orientations aux réalisations », Revue française de pédagogie, vol. 121, p. 57-77.

Mignon J.-M., 2007, *Une histoire de l'éducation populaire*, Paris, La Découverte.

Mortier G., 2013, *Finance éthique : le grand malentendu*, Limoges, ISG / FYP éditions.

Morvan A., 2013, « Pour une éducation populaire politique », Thèse de sciences de l'éducation, Université Paris 8-Vincennes-Saint-Denis, Bibliothèque numérique Paris 8 [en ligne], URL : http://octaviana.fr/document/172299233 [consultée le 6 janvier 2018].

Morvan A., 2017, « Épreuve d'éducation populaire politique au Pavé. Retour critique sur une pratique de récits de vie », *Agora*, 2017/2 (n° 76), p. 107-118.

Mouffe C., 1999, « Deliberative Democracy or Agonistic Pluralism? », *Social Research*, n°66 (3), p. 745-758.

Mouffe C., 2000, « For an Agonistic Model of Democracy », in Mouffe C., *The Democratic Paradox*, Londres, Verso, p. 80-107.

Mouffe C., 2005, *On the Political*, London, Routledge.

Murray C., 1997, *What it means to be a libertarian: a personal interpretation*, Paris, Kindle éditions.

Muxel A., 2003, « Chapitre 5. La poussée des abstentions : protestation, malaise, sanction », *in* Perrineau P., 2003, *Le vote de tous les refus*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 125-160.

Neveu C., 1999, *Espace public et engagement politique: enjeux et logiques de la citoyenneté locale*, Paris, L'Harmattan.

Neveu C., 2003, *Citoyenneté et espace public. Habitants, jeunes et citoyens dans une ville du Nord*. Villeneuve d'Ascq, Les Presses Universitaires du Septentrion.

Neveu C., 2005, Anthropologie de la citoyenneté. Anthropologie sociale et ethnologie, Volume 2 - Document de synthèse, Dossier de candidature en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Provence - Aix-Marseille I [en ligne] URL : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00627444/document [consultée le 08/09/2019]

Neveu C., 2011, « Démocratie participative et mouvements sociaux : entre domestication et ensauvagement ? », *Participations*, 2011/1 (n° 1), p. 186-209.

Neveu C., 2013, « « E pur si muove ! », ou comment saisir empiriquement les processus de citoyenneté », *Politix*, 103, p. 205-221.

Neveu C., 2016, « Un projet d'émancipation à l'épreuve de sa mise en pratiques », *Revue du MAUSS*, 2016/2 (n° 48), p. 173-186.

Neveu C., Vanhoenacker M., 2017, « La participation buissonnière, ou le secret dans l'ordinaire de la citoyenneté », *Participations*, 2017/3 (n°19), p. 7-22.

Neveu E., 2000, *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte.

Newman J., Tonkens E. (dir.), 2011, *Participation, Responsibility and Choice : Summoning the Active Citizen in Western European Welfare States*, Amsterdam, Amsterdam University Press.

Nez H., 2013, « La professionnalisation et la politisation par la participation. Trajectoires d'individus et de collectifs à Paris et Cordoue », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 20, n°4, p. 29-53.

Nez H., 2018, « Le nouveau municipalisme en Espagne : changer le pouvoir depuis l'échelle locale ? », *Mouvements*, n°94 (2), p. 55-65.

Nicole A., 2015, « Mesure de l'impact social, mesure du « consentement à investir » », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°335, p. 111–116.

Ninacs W., 1995, « Entraide économique, création d'entreprises, politiques sociales et empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, p. 97-119.

Nonjon M., 2005, « Professionnels de la participation : savoir gérer son image militante », *Politix*, 70, p. 89-112.

Nonjon M., 2012, « De la militance à la consultance » : les bureaux d'études urbaines acteurs de la procéduralisation de la participation », *Politiques et Management Public*, n°29/1, p. 79-98.

Nozick R., 1974, *Anarchy, State, and Utopia*, Paris, Kindle éditions.

Offerlé M., 2008, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIIIe - XXIe siècles) », *Politix*, vol. 81, n°1, p. 181-202.

Ogien A., 2010, « Opposants, désobéisseurs et désobeissants », *Multitudes*, vol. 41, n°2, p. 186-194.

Ogien A., Laugier S., 2014, *Le principe démocratie. Enquête sur les nouvelles formes du politique*, Paris, La Découverte.

Ostrom E., 2010, *La gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.

Passeron J.-C., Revel J. (dir.), 2005, *Penser par cas*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Paugam S., 2013a, *La disqualification sociale*, Paris, Presses Universitaires de France.

Paugam S., 2013b, *Le lien social*, Paris, Presses Universitaires de France.

Paul M., 2004, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.

Pereira I., 2018, *Paulo Freire, pédagogue des opprimé.e.s*, Paris, Éditions Libertalia.

Petitjean C., 2016, « Experts en mobilisation des pauvres ? La professionnalisation du *community organizing* à Chicago », *Mouvements* 2016/1 (n° 85), p. 71-79.

Pinson G., 2005, « Chapitre 5 : Le projet urbain comme instrument d'action publique », *in* Pierre Lascoumes *et al.*, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 199-233.

Pinson G., Sala Pala V., 2007, « Peut-on vraiment se passer de l'entretien en sociologie de l'action publique ? », *Revue française de science politique*, vol. 57, n°5, p. 555-597.

Pinson G., 2019, « 2. Penser par cas, penser par comparaison. Études urbaines et pratique des monographies comparées » *in* Jean-Yves Authier (dir.), *D'une ville à l'autre. La comparaison internationale en sociologie urbaine, Paris*, La Découverte, p. 43-66.

Poujol G., 1978, *Le métier d'animateur. Entre la tâche professionnelle et l'action militante, l'animation et les animateurs d'aujourd'hui*, Toulouse, Privat.

Poujol G., 1981, *L'éducation populaire: histoires et pouvoirs*, Paris, Éditions ouvrières.

Poujol G., 1989, *Profession : animateur*, Toulouse, Privat.

Proulx J., 2004, *Apprentissage par projet*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Prouteau L., Tchernonog V., 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, n°163 (3), p. 531-542.

Prouteau L., Tchernonog V., 2019, *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3ème édition, Paris, Dalloz Juris Associations.

Pruvost G., 2015, « Chantiers participatifs, collectifs, autogérés en écoconstruction. La politisation du moindre geste », *Sociologie du travail*, vol. 57, n°1, p. 81-103.

Pruvost G., 2017, « Modes de vie alternatifs et engagement », *in En quête d'alternatives. L'état du monde 2018*, Paris, La Découverte, p. 218-224.

Raffestin C., 1990, *Pour une géographie du pouvoir*, Paris, Litec.

Rancière J., 1987, *Le Maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Paris, Fayard, [en ligne] URL : http://ekladata.com/XZz9Z16YQK5qI4w_LYLvfQTNYSM/Ranciere-Le-Maitre-Ignorant.pdf

Ranouil V., 1980, *L'Autonomie de la volonté : Naissance et évolution d'un concept*, Paris, Presses Universitaires de France.

Reich R., 2018, *Just Giving : Why Philanthropy is Failing Democracy and How It Can Do Better*, Princeton, Princeton University Press.

Reverdy C., 2013, « Des projets pour mieux apprendre ? », Dossier de veille de l'IFÉ (Institut français de l'Éducation).

Richez J.-C., 2009, « L'INJEP et l'éducation populaire, dans toutes leurs histoires », *Vie sociale*, vol. 4, n°4, p. 19-45.

Richez J.-C., 2012, *Cinq contributions autour de la question de la participation des jeunes*, Document de travail, INJEP, Paris, mars 2012.

Rijshouwer E., Uitermark J., 2017, « Chapter 13: Citizenship as enterprise: the transformation of Amsterdam community centres into community enterprises » in Van Ham M., Reuschke D., Kleinhans R., Mason C., Syrett S., *Entrepreneurial Neighbourhoods. Towards an Understanding of the Economies of Neighbourhoods and Communities*, Cheltenham, Edward Elgar Publishers.

Rius P., 2012, « Les assemblées de desocupados dans la périphérie sud de Buenos Aires. Les ancrages du politique dans la vie ordinaire », *Participations*, n°4, p. 103-127.

Roman J., 2008, « L'État, les associations et le marché », *Esprit*, vol. décembre, n°12, p. 110-114.

Rosanvallon P., 1992, *Le Sacre du citoyen*, Paris, Gallimard.

Rosanvallon P., 1998, *Le Peuple introuvable : histoire de la représentation démocratique en France*, Paris, Gallimard.

Rosanvallon P., 2004, *Le Modèle politique français : la société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Paris, Éditions du Seuil.

Rossini N., 2003, *Les jeunes conseillers engagés dans la démocratie locale*, Publication de l'INJEP n° 63, INJEP, Marly-le-Roi.

Rothbard M., 1973, *For a new liberty: the libertarian manifesto*, Paris, Kindle édition.

Rouzeau M., 2016, « 7. Agencification et programmes nationaux » *in* M. Rouzeau, *Vers un État social actif à la française*, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 89-101.

Rui S., 2016, « La société civile organisée et l'impératif participatif. Ambivalences et concurrence », Histoire, économie & société, vol. 35e année, n°1, p. 58-74.

Rui S., Villechaise-Dupont A., 2005, « Les associations face à la participation institutionnalisée : les ressorts d'une adhésion distanciée », *Espaces et sociétés*, 2005/4 (n°123), p. 21-36.

Rumpala Y., 2014, « « Fab labs », « makerspaces » : entre innovation et émancipation ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°334, p. 85-97.

Santiso J., 2005, « Les marchés de la vertu : la promesse des fonds éthiques et des microcrédits », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 185, n°3, p. 535-550.

Schieb-Bienfait N., Clergeau C., 2005, *Les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise ou l'économie sociale au secours de l'économie de marché*, 4ème congrés Académie de l'Entrepreneuriat, Université Paris Dauphine, Sénat, 24-25 novembre 2005.

Schudson M., 1999, *The Good Citizen : A History of American Civic Life*, Cambridge, Harvard University Press.

Servet J.-M., 2007, « Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire », *Revue Tiers Monde*, n°190 (2), p. 255-273.

Servet J.-M., 2013, « Le principe de réciprocité aujourd'hui. Un concept pour comprendre et construire l'économie solidaire », in Hillenkamp I., Laville J.-L. (dir), 2013, *Socioéconomie et démocratie: L'actualité de Karl Polanyi*, Toulouse, ERES.

Servigne P., Chapelle G., 2017, *L'entraide - L'autre loi de la jungle*, Paris, Les liens qui libèrent.

Sibille H., 2016, « D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France ? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social », *Revue Interventions économiques* [En ligne], n°54, URL : http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2784 [publié le 1er mars 2016]

Simonet M., 2008, « Derrière le voile de la citoyenneté, les usages politiques du volontariat en France et aux États-Unis », *Les Mondes du Travail*, n° 5.

Simonet M., 2010, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.

Simonet M., 2016, « Le monde associatif et les transformations du travail. Enjeux théoriques et politiques », *in* Hamzaoui M., Artois P. et Melon L. (dir.), *Le secteur non marchand au cœur du changement*, Charleroi, Couleur Livres, p. 75-88.

Sintomer Y., 2008, « Du savoir d'usage au métier de citoyen ? », *Raisons politiques*, 2008/3 (n° 31), p. 115-133.

Sintomer Y., 2008, « Du savoir d'usage au métier de citoyen ? », *Raisons politiques*, vol. 31, n°3, p. 115-133.

Sirianni C., 2009, *Investing in Democracy: Engaging Citizens in Collaborative Governance*, Washington DC, Brookings Institution Press.

Smith G., 2009, *Democratic innovations : designing institutions for citizen participation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Sommier I., 2003, *Le renouveau des mouvements contestataires, à l'heure de la mondialisation*, Paris, Flammarion.

Soule B., 2007, « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, vol. 27(1), p. 127-140.

Spécificités, 2012/1 (n° 5), p. 175-190.

Steinmetz G., 2004, « Odious comparisons : incommensurability, the case study, and "small N's" in sociology », Sociological Theory, vol. 22, n° 3, p. 371-400.

Talpin J., « La vie rêvée des sociétés », *La Vie des idées* [en ligne], URL : http://www.laviedesidees.fr/La-vie-revee-des-societes.html [publié le 11 décembre 2017].

Talpin J., 2006, « Jouer les bons citoyens. Les effets contrastés de l'engagement au sein de dispositifs participatifs », *Politix*, vol. 75, n°3, p. 11-31.

Talpin J., 2010, « Ces moments qui façonnent les hommes. Éléments pour une approche pragmatiste de la compétence civique », *Revue française de science politique*, vol. 60, n°1, p. 91-115.

Talpin J., 2011, « L'essentiel n'est pas de participer. Engagement associatif et transformation personnelle », *La Vie des idées* [en ligne], URL : https://laviedesidees.fr/L-essentiel-n-est-pas-de.html [publié le 1er décembre 2011].

Talpin J., 2015, « Politiser les jeunes du ghetto. L'organizing de jeunesse entre empowerment et endoctrinement aux États-Unis », *Sciences et actions sociales*, n°1, [en ligne] URL : http://www.sas-revue.org/index.php/12-dossiers/19-politiser-les-jeunes-du-ghetto-l-organizing-de-jeunesse-entre-empowerment-et-endoctrinement-aux-etats-unis [publié le 16/04/2015].

Talpin J., 2016, *Community organizing. De l'émeute à l'alliance des classes populaires à Los Angeles*, Paris, Raisons d'agir.

Talpin J., 2017, conférence introductive de la session « (S')Émanciper » du colloque du GIS Démocratie et Participation « Les expérimentations démocratiques aujourd'hui : convergences, fragmentations, portées », 28 janvier 2017, actes disponibles en ligne, URL : https://www.participation-et-democratie.fr/actes-du-colloque-2017.

Tarragoni F., 2013, « Émancipation », in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), 2013, *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation [en ligne], URL : http://www.dicopart.fr/es/dico/emancipation.

Tchernonog V., 2012, « Le secteur associatif et son financement », *Informations sociales*, n°172 (4), p.11-18.

Thaler R. H., Sunstein C. R., 2008, *Nudge : Improving decisions about health, wealth, and happiness*, New Haven, Yale University Press.

Thoreau H.-D., 2017 [1849], *La désobéissance civile*, Paris, Editions Gallmeister.

Trautmann F., 2004, « Pourquoi boycotter ? Logique collective et expressions individuelles : analyse de systèmes de représentations à partir du cas Danone », *Le Mouvement Social*, vol. 207, n°2, p. 39-55.

Tucci I., Recotillet S., Bausson S., 2019, « Enquête nationale sur les conseils de jeunes dans les territoires : premiers résultats », rapport d'enquête du LEST avec l'appui de l'Injep [en ligne] URL : http://www.lest.cnrs.fr/IMG/pdf/enquete_conseil_jeunes_presentation_premiers_resultats.pdf [consultée le 08/09/2019]

Uitermark J., 2015, « Longing for Wikitopia. The study and politics of self-organization », *Urban Studies*, n°52 (13), p. 2301-2312.

Van Haeperen B., 2012, « Que sont les principes du New Public Management devenus : Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°2, p. 83-99.

Van Parijs P., 1991, « L'ambivalence du libertarianisme » *in* Van Parijs P., *Qu'est-ce qu'une société juste? Introduction à la pratique de la philosophie politique*, Paris, Éditions du Seuil, p. 114-127.

Vanhoenacker M. (en collaboration avec T. Vroylandt), 2017, « D'une rive à l'autre du scoutisme : des aventures buissonnières à l'apprentissage de la citoyenneté », *Participations*, 2017/3 (n°19), p. 49-71.

Vanhoenacker M., 2014, « Suivre la trace de la citoyenneté dans le scoutisme laïque des éclés », *in* Carrel M., Neveu C. (dir.), *Citoyennetés ordinaires. Pour une approche renouvelée des pratiques citoyennes*, Paris, Karthala, p. 195-226.

Vennin L., 2017, « Historiciser les pratiques pédagogiques d'éducation populaire », *Agora*, vol. 76, n°2, p. 65-78.

Vercamer F., 2010, *Rapport sur l'économie sociale et solidaire. L'économie sociale et solidaire : entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*, La Documentation française [en ligne], URL : https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000206/index.shtml [publié en avril 2010]

Verdès-Leroux J., 1978, *Le travail social*, Paris, Éditions de Minuit.

Vielle P., Pochet P. et Cassiers I. (dir.), 2005, *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, Presses Interuniversaitaires Européennes-Peter Lang.

Vitiello A., 2011, « La démocratie agonistique. Entre ordre symbolique et désordre politique », *Revue du MAUSS*, vol. 38, n°2, p. 213-234.

Winnicott D., 1989, « Distorsion du moi en fonction du vrai et du faux self », *Processus de maturation chez l'enfant*, Paris, Payot.

Wright E. O., 2017, *Utopies réelles*, Paris, Kindle édition.

Young I. M., 2000, *Inclusion and Democracy*, Oxford, Oxford University Press.

Zask J., 2011, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Paris, Le Bord de l'eau.

Zücker D., 2012, « Pour introduire le faux self », *in* Zücker Danièle (dir), *Penser la crise. L'émergence du soi*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 19-21.

ANNEXES

Annexe 1 – Présentation d’Astérya

astérya

QUI SOMMES-NOUS ?

Créée en 2014, l'association Astérya a pour objectif de **favoriser la participation et l'engagement citoyen**, sous toutes ses formes. Elle accompagne les envies d'agir pour une société plus solidaire, citoyenne et écologique, notamment celles de personnes qui connaissent une rupture de vie.

Astérya est née d'un constat : **de plus en plus de personnes souhaitent agir et défendre des causes solidaires et écologiques.** Et les moyens de s'engager sont nombreux : bénévolat associatif, initiatives locales, conseils de quartier, projets coopératifs...

Comment aider les citoyen·ne·s, et surtout les plus vulnérables, à agir ? Comment leur permettre d'être des citoyens et des citoyennes actifs et actives et en faire un levier d'insertion et de reconstruction de soi ? **Comment passer de l'envie au pouvoir d'agir ?**

Ce sont les défis qu'Astérya s'est décidée à relever.

Guide pour Agir

230 manières d'agir, 1 000 contacts, 30 villes et une multitude d'initiatives de quartier réplicables.

Accompagnement

Rencontres, conseils et mises en lien sur les missions de bénévolat et les actions solidaires et écologiques.

Ateliers, animations & Cafés Envie d'agir

De la découverte au passage à l'action.

Expo photo

Portraits et témoignages sur les diversités autour de l'engagement citoyen.

Vidéos

Valorisation des engagements & clefs pour agir.

Études & recherche

Comprendre les dynamiques d'engagement & transformer les pratiques.

Formations professionnelles & bénévoles

Apports de connaissances & montée en compétences sur les questions de participation et d'engagement.

Principales activités d'Astérya

Créée en 2014, Astérya est une association (loi 1901) dont le but est d'accompagner l'engagement et la participation citoyenne en faveur d'une société plus solidaire, plus écologique et plus démocratique.

Concrètement, elle développe des outils d'accompagnement cherchant à développer la participation à la vie publique et collective de celles et ceux qui en ont envie mais ne savent pas comment s'y prendre, à travers :

- Les Connecteurs·rices citoyen·nes : ce sont des membres d'Astérya (principalement des permanent·e·s : salarié·e·s ou volontaires en service civique) qui - à travers des rendez-vous et un accompagnement personnalisé - rencontrent, conseillent et orientent toute personne qui souhaite s'engager pour une société plus solidaire, écologique et démocratique, en contribuant à un projet existant ou en portant elle-même une action.

  ➔ *Depuis 2015 : plus de 650 personnes directement sensibilisées et plus de 350 personnes accompagnées.*

  Les Connecteur·rice·s citoyen·ne·s ont vocation à accompagner toute personne qui a envie d'agir. Néanmoins ils·elles interviennent plus spécifiquement auprès de personnes connaissant des ruptures de vie et/ou socialement vulnérables : personnes en situation de handicap (cérébrolésion principalement), en situation d'exil, personnes âgées isolées, retraitées, en aménagement de peine…

- Permanences Envie d'agir : temps d'accueil et d'information libre autour du bénévolat et de l'engagement citoyen (découverte des actions solidaires et écologiques qu'il est possible de rejoindre ou d'initier ; conseils ; mises en lien…). Ouvertes à toutes et à tous, tous les mercredis de 16h à 20h (hors mois d'août).

- *Guide pour Agir à Paris et ses alentours* : véritable « Routard » de l'engagement, ce Guide de 400 pages s'adresse à toute personne qui souhaite s'engager à Paris et ses alentours (30 villes en tout). Il recense 230 manières d'agir et plus de 1 000 contacts d'associations, collectifs militants, coopératives… répartis en 16 rubriques écologiques et solidaires. Des encarts informatifs et des fiches thématiques permettent d'approfondir et de s'approprier des notions-clefs et les enjeux qui les entourent. Il est distribué à prix libre sur Internet, lors d'événements et *via* un réseau de 30 ambassadeur·rice·s, soit des

lieux ouverts au public (commerce, centres sociaux, ressourceries…) qui le mettent à disposition de leurs clients, adhérents ou bénéficiaires.

- Cafés Envie d'agir : temps conviviaux pour partager et imaginer des solutions concrètes pour agir sur une thématique solidaire, citoyenne ou écologique, les Cafés Envie d'agir organise la rencontre entre des personnes souhaitant agir et des organisations au sein desquelles elles peuvent s'engager. Ils sont organisés plusieurs fois par mois dans divers lieux de la région parisienne, toujours sur une thématique différente en lien avec l'actualité écologique, politique et sociale.

  ➔ *Depuis 2016 : 122 Cafés organisés pour 1 151 participant·e·s.*

- Vidéos : vidéos accessibles en ligne qui donnent des clefs pour agir, encouragent et valorisent les engagements citoyens.

  ➔ *Depuis 2016 : 85 vidéos réalisées pour 21 523 vues*

- Exposition photo « *Et pourquoi pas moi ? Regards croisés autour de l'engagement citoyen* » : composée de 24 portraits accompagnés d'un témoignage, cette exposition aborde la diversité des formes et des thématiques d'engagement citoyen ainsi que celle des personnes qui s'engagent, de leurs motivations et des apports qu'ils en retirent.

- Formations : Astérya organise des formations ouvertes, des formations civiques et citoyennes (à destination des volontaires en service civique) ainsi que des formations professionnalisantes sur des enjeux techniques (animation participative, mobiliser et fédérer autour d'un projet de manière inclusive…) et théoriques (les pourquoi et les comments de la participation des habitants, les enseignements du community organizing…). Ces formations professionnalisantes s'adressent principalement aux collectivités territoriales dans le cadre de leur politique de démocratie participative (conseils citoyens, conseils de quartier…) ou de soutien à la vie associative.

  ➔ *Depuis 2016 : 88 jours de formations réalisées et 813 personnes formées.*

- Recherche : lancé en 2016, le pôle « Recherche » d'Astérya accueille des projets de recherche individuels autour des questions d'engagement, de citoyenneté, de participation et de mobilisation citoyenne. Il répond à une volonté de porter un regard réflexif sur les pratiques internes de l'association, de se nourrir des pratiques d'autres acteur·rice·s et de

les alimenter en retour. Ces activités de recherche servent de base pour l'élaboration des formations.

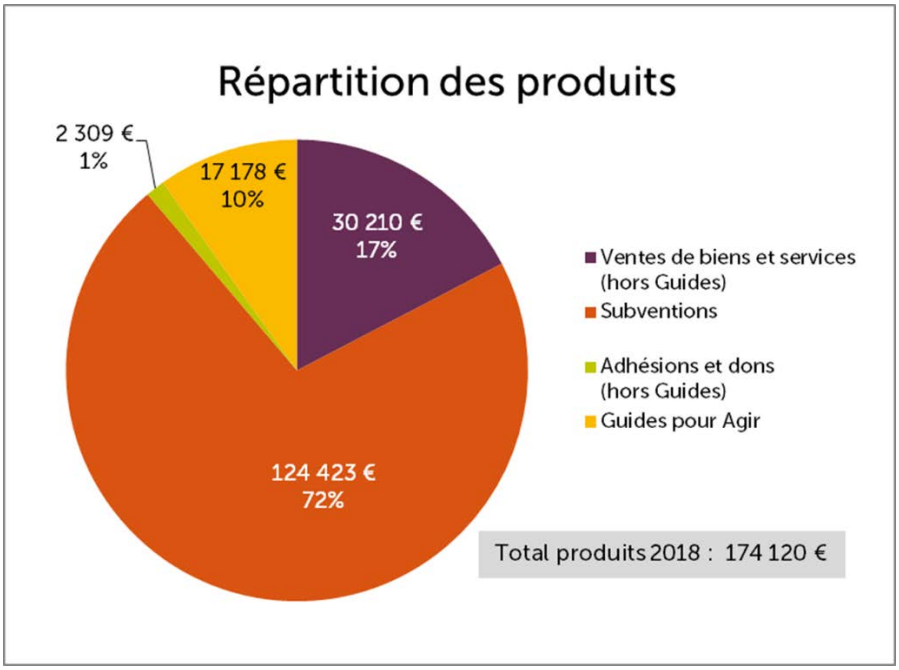
Modalités de gouvernance

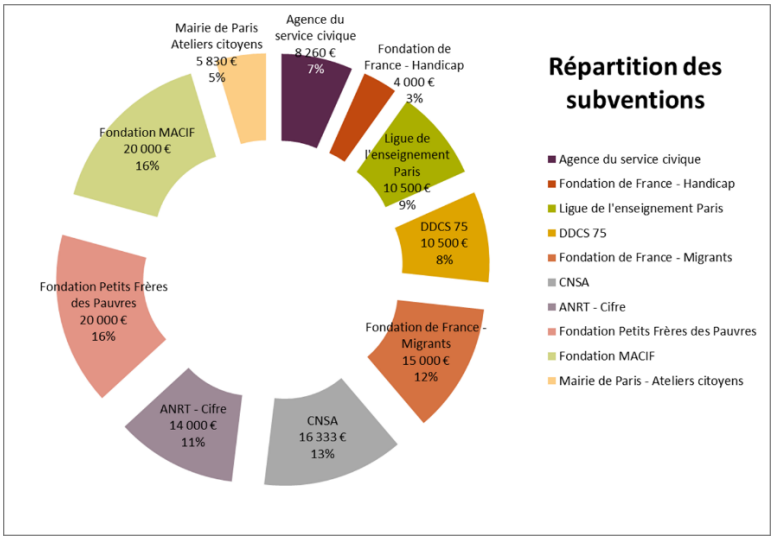
L'association est dirigée par un Conseil d'Administration collégial composé de 12 personnes qui définissent les grandes orientations et prennent les décisions stratégiques. Ces personnes sont des membres actifs de l'association, impliquées dans au moins une de ses activités. Une équipe de coordination salariée met en œuvre ces orientations au quotidien. Le Bureau se réunit au minimum tous les six mois et autant de fois que nécessaire, sur convocation d'un·e administrateur·rice ou d'un·e permanent·e.

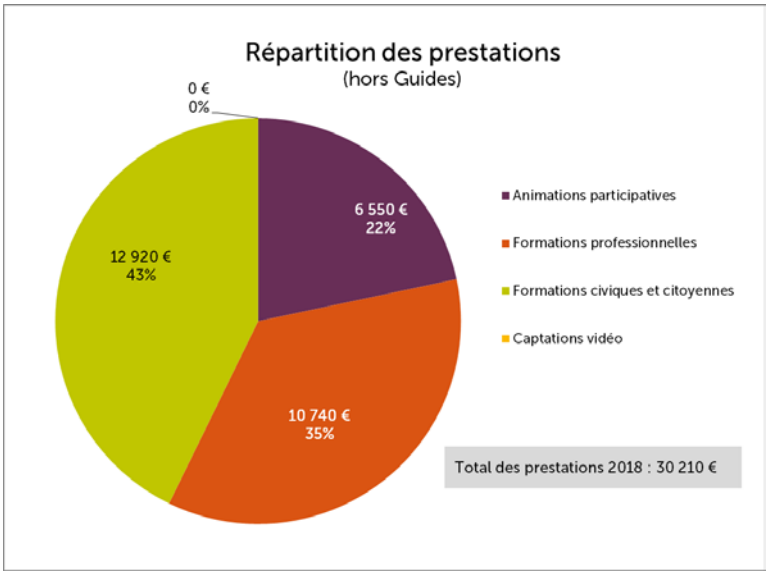
Chaque pôle d'activité est porté par un « groupe-projet » composé des bénévoles, volontaires et de la coordinatrice en charge de son développement. Ce groupe-projet se réunit régulièrement pour définir collectivement les orientations opérationnelles et peut, s'il le souhaite, se décliner en sous-groupe travaillant sur des actions plus spécifiques.

En 2018-2019, l'association bénéficiait de 4 salariées en CDI à temps plein fonctionnant d'après un mode d'organisation horizontal. 6 à 10 volontaires en service civique les appuient dans leur mission tout au long de l'année.

Modèle économique







Astérya bénéficie par ailleurs du soutien régulier ou ponctuel d'une trentaine de bénévoles et de l'appui de partenaires techniques, mettant notamment à disposition des salles de réunion et des espaces événementiels.

Depuis 2018, elle dispose d'un local de 80m² situé 31-33 rue du Nord, 75018 Paris.

Annexe 2 – Liste des entretiens

Date	Nom	Fonction	Structure
02/11/2016	Olga Kokorina	Chargée de mission participation citoyenne	Ligue de l'enseignement Paris (Fic)
21/12/2016	Pierre Granson / Gaëlle Joron	Directeur / Chargée de mission Fic	Centre social et culturel Maurice Noguès (Léo Lagrange) (Fic)
12/01/2017 20/12/2017	Marc Faysse	Chargé de projet Fabriques d'initiatives citoyennes	Cnajep
03/02/2017	Jacques Trief	Administrateur (anciennement Président)	ARBP (Association Rungis Brillat Peupliers)
10/02/2017	Maud Réveillé	Bénévole	EEDF (Éclaireurs et Éclaireuses de France)
10/02/2017	Clément Guy	Bénévole	EEDF (Éclaireurs et Éclaireuses de France)
22/02/2017	Floriane Gula	Salariée en charge des GLIC	ARBP (Association Rungis Brillat Peupliers)
19/04/2017 29/01/2018	Odile Ginoccki	Fondatrice et coordinatrice	Traverses / Fabrik coopérative
11/05/2017	Miléna Cazin	Accompagnatrice bénévole	Anciela
11/05/2017	Damien Dumollard	Accompagnateur bénévole	Anciela
23/05/2017	Laurelou Pelletier	Chargée d'animation du réseau	DJEPVA – Mission initiatives citoyennes (SEMC)
12/07/2017	Marie Millot	Chargée de mobilisation citoyenne	Métropop
24/07/2017	Magali Déal	Responsable Recherche, Innovation et Développement	Couleurs d'avenir
23/08/2017	William Verrier / Vincent Demange	Chargé de développement et de prospective / Chargé de mission auprès du sous-directeur à l'éducation populaire	DJEPVA
14/09/2017	Simon Talbet / Laurent Abemango	Président / Salarié	Belleville citoyenne
28/09/2017	Chloé Petit	CEPJ (référente FIC)	DDCS 76
12/10/2017 13/12/2017	Anne Riou	Accompagnatrice / Fondatrice et coordinatrice de L'assospikante	L'assospikante / Fabrik coopérative
19/10/2017	Sophie Lavergne	CEPJ (référente FIC)	DRJSCS Nouvelle-Aquitaine
26/10/2017	Basile Bailly	Accompagnateur bénévole	Anciela
16/11/2017	Lucie Rameau	Coordinatrice Maison pour Agir	Anciela / Maison pour Agir (Fic)
17/11/2017	Ariane Bureau	Coordinatrice Pépinière	Anciela
04/01/2018	Jeanne Beaucé	Accompagnatrice / Chargée de mission pour Robin des Villes	Robin des Villes / Fabrik coopérative
19/01/2018	Dominique Poteau	Coordinatrice de la couveuse EPICEAS	Projets 19 (couveuse EPICEAS)
22/01/2018	Chrystelle Vereecke	Directrice	Oxygène (Fic)
22/01/2018	Didier Luce	Directeur	Cyprès centre social du Pays de Craponne (Fic)
23/01/2018	Laetitia Valdevit	Coordinatrice de la Fabrique	EISE (Fic)
23/01/2018	Alain Gréaud	Directeur	Maison de quartier Jean Yole (Fic)

30/01/2018	Matthieu Moutet	Chargé de projet	CABV (Fic)
30/01/2018	Mattieu Bernardin	Coordinateur	La Colporteuse (Fic)
01/02/2018	Timothée Romain	Responsable de service	Atelier Mobilité Dijon (Fic)
05/02/2018	Astrid Roché	Animatrice	RCIS (Fic)
05/02/2018	Natacha Vicaire	Directrice	Familles Rurales Moyon Tessy (Fic)
06/02/2018	Linda Lambert	Animatrice départementale	FFR54 (Fic)
06/02/2018	Manon Le Roux	Chargée de mission Fic	FOL-Ligue Indre (Fic)
07/02/2018	Guillaume Verdier	Coordinateur	MJC Onet-le-Château (Fic)
07/02/2018	Sofya Groult	Responsable secteur adultes et programmation culturelle	MJC La Fabrique (Fic)
08/02/2018	Alice Ruedolf	Coordinatrice Fabrik à D'Clik	MJC Elbeuf (Fic)
09/02/2018	Jean-Marie Siraut	Chargé de mission	Ligue Oise (Fic)
09/02/2018	Mathilde Thorel	Startups programs director	SenseCube
13/02/2018	Nora Aida	Directrice	MJC Lodevois Larzac (Fic)
19/02/2018	Pascale Chassagnon	Directrice	DAAC Guyane (Fic)
22/02/2018	Frédéric Guillaume	Chargé de mission	UnVsti (Fic)
02/03/2018	Laurence Lardet	Directrice du soutien aux associations départementales	Francas Bourgogne (Fic)
05/03/2018	Alex Patris	Accompagnateur bénévole	Anciela
06/03/2018	Flora Vidalmarron	Responsable de programmes Lyon	Ronalpia
07/03/2018	PH Roussel		AFIP (Fic)
07/03/2018	Alice Müllner	Accompagnatrice bénévole	Anciela
07/03/2018	Guillaume Moutet	Animateur Espace Test Agricole – Germoir	Alter’incub
08/03/2018	Fanny Viry	Coordinatrice de la formation et des démarches expérimentales	Anciela
13/03/2018	Louise Battisti / Halima Meneceur	Présidente / Trésorière	CEMEA Alsace (Fic)
21/03/2019	Florent Guignard	Fondateur	Le Drenche
22/03/2019	Victor Gaeremynck	Fondateur	MyFuture
23/03/2018	Leyla Cherif et Capucine Carrelet	Coordinatrice	MJC Martigues
30/08/2018	Martin Durigneux	Fondateur, Président et accompagnateur bénévole	Anciela
27/05/2019	Daniel Demanneville	Président	Oxygène (Fic)
27/05/2019	Sylvie Mauconduit	Bénévole (administratrice)	Oxygène (Fic)
29/05/2019	Martine Hébert	Bénévole (administratrice)	Oxygène (Fic)
03/06/2019	Catherine His	Animatrice	Oxygène (Fic)
03/06/2019	Clémentine Gay	Animatrice	Oxygène (Fic)

Annexe 3 – Analyse lexicale des démarches d'accompagnement de projets citoyens

Champ lexical lié à l'accompagnement
- Accompagnement - Soutien - Aide - Tester ; expérimenter - Résoudre leurs défis - Outiller - Incubateur - Conseils - Formation ; coaching ; atelier - Ressources - Suivi - Orientation - Référent ; parrain - Donner les clés - Donner corps à - Apprendre en faisant

Champ lexical lié à l'initiative citoyenne

- Initiative
  - initiative citoyenne ;
  - initiative autour du lien social et du vivre ensemble
- Projet (lancer un projet)
  - projet social
- Entreprises sociales
- Causes qui lui tiennent à cœur
- Solution
  - développer une solution ;
  - solutions aux besoins sociaux, sociétaux, environnementaux du territoire
- Association
  - projet associatif
- Idée
  - idées de projets
- Aspirations
- Ambitions
- Envie d'agir
  - envies pour son quartier
- Impact social
  - impact positif
- Action
  - actions locales
- Dynamiques d'auto-organisation et d'expertise citoyenne

Sources : documents de présentation et supports de communication de la Fabrique d'initiatives citoyennes d'Oxygène, du SenseCube (MakeSense), de la Fabrik coopérative et de la Pépinière d'initiatives citoyennes d'Anciela.

Annexe 4 – Charte d’engagement des Fabriques d’initiatives citoyennes (Fic)

CHARTE D'ENGAGEMENT DES FABRIQUES D'INITIATIVES CITOYENNES

PRÉAMBULE

La réunion du comité interministériel pour l'égalité et la citoyenneté (CIEC) le 6 mars 2015 a permis de définir des mesures proposant de vivre « la République en actes ».

Bien plus qu'une forme d'organisation du pouvoir, la République est, en France, un ensemble de principes, de valeurs, de lieux et de symboles. L'actualité a renforcé l'urgence de se retrouver autour de ces valeurs, de les partager collectivement et de les traduire en actes au quotidien.

À cet effet, les associations, œuvrant au cœur du « *vivre ensemble* », peuvent être mobilisées pour proposer des actions qui concourent à la réalisation de ces objectifs.
Depuis janvier 2015, les associations engagées dans les champs de la jeunesse, de la ville, du sport et de la lutte contre le racisme et les discriminations, ont été réunies au niveau national et dans chaque département par les préfets pour remobiliser autour de la citoyenneté, des valeurs de la République et de l'éducation populaire. L'objectif étant de mettre en œuvre un « New Deal » avec l'ensemble du mouvement associatif.
Un certain nombre de mesures permettant de renouveler le rôle et la place de l'éducation populaire au service d'une citoyenneté active ont été définies dans le cadre du CIEC dont l'une porte sur la mise en place de « fabriques d'initiatives citoyennes ».

PRINCIPES D'INTERVENTION

1) La fabrique a pour objet de mettre en œuvre des actions tangibles destinées à :

a. Promouvoir les valeurs de la République (égalité, liberté, fraternité, laïcité, démocratie) ;
b. Permettre une mutualisation des ressources au bénéfice du maillage associatif et des habitants porteurs d'initiatives citoyennes ;
c. Faciliter la participation et l'expression de l'envie d'agir des habitants de tous âges, notamment celle du public jeune et faire ainsi émerger et accompagner des projets collectifs concrets, propices au « vivre-ensemble » ;
d. Sensibiliser et accompagner les acteurs de l'éducation formelle et non formelle vers les pédagogies propices à l'engagement et au développement d'une culture de l'initiative (autonomie, responsabilité, droit à l'erreur) ;
e. Mieux valoriser, faire connaître et reconnaître les initiatives portées sur leur territoire.

2) À ce titre, l'action de la fabrique vise à :

a. Répondre à des besoins locaux ;
b. Favoriser la mixité sociale et culturelle ;
c. Renforcer la cohésion sociale, la citoyenneté de proximité, le mieux-être et le « vivre ensemble » ;

d. Encourager le dialogue intergénérationnel et interculturel ;
e. Faciliter la prise d'initiative et l'auto-organisation des citoyens ;
f. Encourager la créativité et l'innovation sociale ;
g. Favoriser l'estime de soi, l'épanouissement personnel et l'acquisition de compétences transversales ;
h. Favoriser la prise en compte du développement durable dans les projets (ex. Agenda 21)

3) **La fabrique dispose d'une implantation territoriale forte.** Les actions conduites ont vocation à se développer prioritairement dans les zones fragilisées (quartiers politique de la ville, territoires urbains, rurbains, ruraux, etc.).

4) **La fabrique doit impulser et animer une dynamique partenariale innovante et coordonnée.** Elle doit ainsi développer une action volontariste pour se rapprocher des différents acteurs investis sur le territoire du département : associations, collectivités territoriales, services de l'État, Centre régional information jeunesse (CRIJ), Centres de ressources et d'informations des bénévoles (CRIB) mais aussi collectifs informels porteurs de pratiques citoyennes nouvelles et/ou des acteurs privés. L'engagement bénévole et l'accès à la vie associative doivent être favorisés.

5) **La structure porteuse de la fabrique doit mobiliser l'expérience qui lui est reconnue en matière d'accompagnement de projets citoyens.** En effet, la fabrique a pour objet d'encourager et d'accompagner les dynamiques locales et les projets co-construits par et avec les habitants ainsi que de développer l'engagement bénévole. À ce titre, elle doit pouvoir accueillir les publics, mais également aller à leur rencontre.

6) **L'accès à la fabrique et à l'accompagnement est gratuit.** Les projets d'initiative citoyenne participent sur tous les plans aux finalités assignées à la fabrique.

7) **Les actions mises en œuvre par la fabrique mobilisent les démarches et les méthodes de l'éducation populaire** qui visent à rendre les citoyens autonomes, responsables, auteurs et acteurs de leurs vies. Elles doivent favoriser l'apprentissage entre pairs, le développement de pratiques collaboratives et coopératives, rechercher un impact territorial réel, inscrit dans la durée. Les initiatives sont accompagnées en laissant toute liberté en matière de modalités de mise en œuvre.

8) **Chaque fabrique s'engage à participer activement au réseau national qui sera constitué.** Elle s'engage à valoriser sa démarche et les projets d'initiative citoyenne qu'elle aura accompagnés, notamment, via les possibilités offertes par l'environnement numérique.

9) **La fabrique s'engage à remettre chaque année un bilan quantitatif et qualitatif de son action** aux services déconcentrés du ministère chargé de la Jeunesse et des Sports.

Le(s) signataire(s) de la présente charte s'engage(nt) à mettre en œuvre les principes qui y sont énoncés.

SIGNATURE DU REPRESENTANT LEGAL
DE LA STRUCTURE ABRITANT LA FABRIQUE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

cnajep
comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire

Annexe 5 – Fiches à destination des associations pour les aiguiller dans la mise en place d'une Fic

Lancement d'une Fabrique d'Initiatives Citoyennes

Questions à se poser pour penser à tout

Animation

Qui est impliqué dans l'animation de la Fabrique ? Des élus locaux ? des citoyens ? des salariés de la structure porteuse ?

Quelle instance ? Quelle fréquence ? Quel type de décision ? Quelle est la place des jeunes ? Les jeunes sont-ils accompagnés ou simplement invités ? Les citoyens sont-ils impliqués dans la gouvernance de la Fabrique ? Quel type de partenaires ? Quelle nature de partenariat ? Quels sont les espaces où est présente la Fabrique ? Qui la représente ?

Temps forts

Y a-t-il un évènement de lancement ? De quel type ? Qui est invité ? Quelle communication (flyers, mail, réseaux sociaux, bouche à oreille..) ? Quel est l'objectif de l'évènement de lancement ? Est-il prévu de prendre des photos ?

Actions/Processus

La Fabrique est-elle matérialisée dans un lieu d'accueil ? Comment incite-t-on les citoyens du secteur à y venir ? Attend-on des citoyens qu'ils expriment leurs envies de projets d'eux-mêmes ? Sinon, quels outils pour faire émerger des idées ? Quelle place pour les projets individuels ? Quel est le rôle du praticien FIC ? accompagnateur, conseiller ou meneur ?

L'animateur(trice) propose-t-il des choses ? Est-il (elle) formé(e) à l'accompagnement de projet ?

Quel type d'initiatives citoyennes sont accompagnées ? Culturelles ? Politiques ? Sociales ? Qu'est-ce qu'une initiative citoyenne ?

L'animateur(trice) utilise-t-il(elle) des méthodes participatives pour faire émerger des idées ? Pour la création de groupes de projet ?

Comment est utilisée la dotation annuelle ? Sur quels critères ? Qui décide ? Avec quel plan sur trois ans ? Comment les actions de la Fabrique seront-elles pérennisées après ces trois ans ?

Quel est le rôle de la Fabrique sur le territoire ?

Eléments d'attention pour l'animation des fabriques d'initiatives citoyennes

Il s'agit d'un socle à partir duquel l'activité des fabriques se construit. Ce socle doit permettre l'innovation, l'expérimentation et la créativité.

Animation

1. La Fabrique propose un espace de pilotage qui peut expérimenter de nouvelles modalités d'investissement et de nouvelles formes d'animation.
2. Cet espace est investi par les partenaires
3. Des citoyens peuvent prendre part à l'animation de la Fabrique
4. L'animation de la Fabrique permet la coopération inter-associative

Actions

1. La Fabrique propose des actions visant à l'émergence d'initiatives des citoyens
2. La Fabrique met en place des actions afin d'identifier des initiatives existantes des citoyens
3. La Fabrique outille, accompagne les initiatives des citoyens
4. La Fabrique assume un rôle de coordination
5. La Fabrique met en place des actions visant à la conscientisation et l'augmentation du pouvoir d'agir des citoyens
6. La Fabrique favorise la rencontre intergénérationnelle des initiatives accompagnées
7. La Fabrique s'organise pour atteindre les publics les plus éloignés

Valorisation

1. Les actions de la Fabrique et les initiatives des citoyens sont valorisées dans les médias locaux
2. Les initiatives citoyennes accompagnées sont valorisées sur la plateforme www.toutlemondefabrique.fr
3. Les militant.e.s (bénévoles et salarié.e.s) impliqués dans la Fabrique participent aux Carrefours nationaux

#ÉGALITÉ CITOYENNETÉ

Annexe 6 – Base de données des Fic

Nom	Ville	Dpt	Année de conventionnement	Affiliation	
				Structure	Degré d'intégration
AFIP Hauts-de-France	Ambricourt	62	2016	Autres (Remparts, CIVAM…)	*non concerné*
Anciela (Maison Pour Agir)	Lyon	69	2016	Non affilié	*non concerné*
Association des Centres Sociaux et Socioculturels de la Région de Valenciennes (ACSRV)	Valenciennes	59	2015	FCSF	Adhérent
Association et centre social Oxygène	Neuville-lès-Dieppe	76	2016	FCSF	Adhérent
Atelier Mobilité Léo Lagrange Dijon	Dijon	21	2016	Léo Lagrange	Adhérent
CCO Jean-Pierre Lachaize	Villeurbanne	69	2016	Label soutien à la vie associative (CRIB, PAVA…)	*non concerné*
Ceméa Alsace	Strasbourg	67	2016	CEMEA	fédération/antenne
Centre Associatif Boris Vian	Vénissieux	69	2016	Label soutien à la vie associative (CRIB, PAVA…)	*non concerné*
Centre Social Belle De Mai	Marseille	13	2015	Léo Lagrange	Adhérent
Centre Social et Culturel « Petit Colombes »	Colombes	92	2015	FCSF	Adhérent
Centre Socioculturel Maurice Noguès	Paris	75	2015	Léo Lagrange	Adhérent
Chouf-Chouf	Manosque	04	2016	Non affilié	*non concerné*
Cypres, Centre Social du Pays De Craponne	Craponne-sur-Arzon	43	2015	Léo Lagrange	Adhérent
D.A.A.C Guyane	Cayenne	973	2016	Non affilié	*non concerné*
EISE (Espace Initiative Sociale et Economique)	Mirepoix	09	2016	FCSF	Adhérent

Espace Social et Culturel Croix Des Oiseaux	Avignon	84	2016	FFMJC	adhérent
Fabrique du Monde Rural Plateau Picard	Ansauvillers	60	2016	MRJC	fédération/antenne
Fabrique du Monde Rural Revermont	Simandre-sur-Suran	01	2016	MRJC	fédération/antenne
Familles Rurales de Ceintrey-Voinémont	Ceintrey	54	2016	Familles Rurales	fédération/antenne
Familles Rurales de Moyon-Tessy	Tessy-sur-Vire	50	2016	Familles Rurales	fédération/antenne
Fédération des Centres sociaux de la Meuse	Verdun	55	2016	FCSF	fédération/antenne
Fédération des Centres Sociaux de Seine Saint Denis	Gagny	93	2015	FCSF	fédération/antenne
Fédération des Centres Sociaux du Périgord	Boulazac	24	2015	FCSF	fédération/antenne
Fédération des Foyers Ruraux de Meurthe-et-Moselle	Bouxières-aux-Chênes	54	2016	Foyers ruraux (CNFR)	fédération/antenne
Fédération des Foyers Ruraux de Seine-et-Marne	Blandy-les-Tours	77	2015	Foyers ruraux (CNFR)	fédération/antenne
Fédération des MJC d'Alsace	Geispolsheim	67	2015	CMJCF	fédération/antenne
FOL Indre	Châteauroux	36	2015	Ligue de l'enseignement	fédération/antenne
La Colporteuse	Argentonnay	79	2016	Autres (Remparts, CIVAM…)	*non concerné*
Les Francas – Région Centre-Val De Loire	Orléans	45	2015	Francas	fédération/antenne
Les Francas de l'Yonne	Migennes	89	2016	Francas	fédération/antenne
Les Francas de l'Hérault	Montpellier	34	2015	Francas	fédération/antenne
Les Francas du Nord	Lille	59	2015	Francas	fédération/antenne

Ligue de l'Enseignement – Fédération de Paris	Paris	75	2015	Ligue de l'enseignement	fédération/antenne
Ligue de l'enseignement – Fédération des Bouches-Du-Rhône	Marseille	13	2015	Ligue de l'enseignement	fédération/antenne
Ligue de l'enseignement – Fédération des Yvelines	Trappes	78	2015	Ligue de l'enseignement	fédération/antenne
Ligue de l'enseignement – Fédération du Pas-De-Calais	Arras	62	2015	Ligue de l'enseignement	fédération/antenne
Maison de Quartier Jean Yole	La Roche-sur-Yon	85	2016	Ligue de l'enseignement	adhérent
MJC – Centre social Aimé Césaire	Viry-Châtillon	91	2015	CMJCF	adhérent
MJC – Centre Social de Saint-Benoît-de-la-Réunion	Saint-Benoît-de-la-Réunion	974	2015	FFMJC	adhérent
MJC – Centre Social La Fabrique	Tourcoing	59	2015	FFMJC	adhérent
MJC Centre-Ville Mérignac	Mérignac	33	2015	FFMJC	adhérent
MJC de Martigues	Martigues	13	2015	FFMJC	adhérent
MJC d'Elbeuf	Elbeuf	76	2015	FFMJC	adhérent
MJC d'Onet-le-Château	Onet-le-Château	12	2016	FFMJC	adhérent
MJC Lodevois-Larzac	Lodève	34	2016	CMJCF	adhérent
On Fabrique Tous ! – Ligue de l'enseignement de l'Oise	Méru	60	2016	Ligue de l'enseignement	fédération/antenne
Pari Mixcité	Carros	06	2016	Autres (Remparts, CIVAM…)	*non concerné*
RCIS (Réseau Clubs d'Initiatives Solidaires)	Pau	64	2016	Non affilié	*non concerné*
UnVsti	Saint Brieuc	22	2016	Ligue de l'enseignement + FCSF	adhérent

Annexe 7 – Note d’accompagnement du dossier de candidature aux Fic

Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Identification des projets de Fabriques d'initiatives citoyennes 2016
Date limite de candidature 10 mai 2016

Rappel de la définition des Fabriques d'initiatives citoyennes (dossier de presse [1] du Comité interministériel à l'égalité et à la citoyenneté (CIEC) du 6 mars 2015 page 22) :
« Transformer les lieux accueillant du public (centres sociaux, MJC, maison de quartiers…) en « fabriques » d'initiatives citoyennes impliquant les habitants (mutualisation, mise en réseau, échanges de pratiques) et développant l'engagement bénévole. »

Les structures retenues pour développer une Fabrique d'initiatives citoyennes devront signer une charte d'engagement (voir annexe) avec la direction départementale de la cohésion sociale (et de la protection des populations) de leur département.

Critères de sélection

Les dossiers seront examinés en deux temps : recevabilité et appréciation de leur qualité.

Les critères de qualification (recevabilité)
Pour être soutenus par l'Etat, les projets de Fabriques doivent impérativement respecter les 6 critères suivants :

- Structure porteuse de la Fabrique agréée JEP.
- Projet de la Fabrique bien identifié et différencié dans le projet global de la structure (gouvernance claire).
- Territoires fragilisés visés.
- Procédures formalisées d'identification et d'accompagnement par la Fabrique des initiatives citoyennes des habitants dont les jeunes (avec, pour, par).
- Réseau de partenaires diversifié.
- Dimension concrète des projets qui seront mis en place ou à soutenir.

Il sera par ailleurs vérifié que le projet proposé ne se déroule pas sur le territoire d'une Fabrique déjà identifiée en 2015 [2].

Les critères d'appréciation de la qualité des projets (en référence et complément du respect de la charte d'engagement des Fabriques)
Les projets de Fabriques que le comité de pilotage de l'expérimentation privilégie remplissent les critères suivants (organisation, pédagogie) :

- Référent de la Fabrique d'initiatives citoyennes bien identifié.
- Quartiers en Politique de la Ville et territoires en Zone de Revitalisation Rurale visés.
- Capacité à coordonner et mettre en réseau les acteurs locaux (outre le réseau d'affiliation).
- Moyens mis en œuvre pour aller à la rencontre des habitants et des publics les plus éloignés.
- Actions visant à favoriser le bénévolat.
- Organisation favorisant la créativité et l'innovation.
- Organisation permettant la co construction des projets avec le public dont les jeunes.

---

[1] http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/liseuse/3593/master/index.htm

[2] http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/dp_fabriques_d_initiatives_citoyennes.pdf

- Actions visant un public intergénérationnel.
- Diagnostic préalable au projet.
- Expertise de la structure porteuse dans le cadre des initiatives citoyennes.
- Plus value des futures actions de la FIC en matière de citoyenneté par rapport à celles de la structure.
- Expérience en matière d'accompagnement de projets.
- Processus mis en œuvre par la structure pour identifier les initiatives citoyennes portées par les habitants.
- Attention portée aux structures émergentes et aux collectifs informels.
- Modalités d'évaluation du processus engagé par la Fabrique identifiées.

- Si le territoire le nécessite, présence de relais ou/et de différentes implantations.

- *Projet connu ou construit avec la DDCS/PP ou avec un autre service de l'Etat.*

Ce que l'Etat ne soutiendra pas

Un projet de Fabrique non distinct du projet de la structure ;
Un projet de Fabrique dont l'action n'est pas adaptée aux besoins du territoire (application du projet national de la structure) ;
Un projet de Fabrique souhaitant accompagner des actions qui ne sont pas réalisées au bénéfice du territoire.

Procédures :

Le dossier de candidature complet doit être transmis dans les meilleurs délais et avant le 10 mai 2016 à

gpfic@cnajep.asso.fr

Il doit exclusivement être présenté sous format numérique à partir du document type.
Tout dossier transmis hors délai est considéré comme irrecevable.

La direction départementale de la cohésion sociale (et de la protection des populations) DDCS/PP de votre département peut vous donner des renseignements complémentaires sur ce dispositif.

Le comité de sélection (comité de pilotage de l'expérimentation) se réunira courant juin.
Les résultats seront annoncés fin juin.

Si le projet de Fabrique d'initiatives citoyennes est retenu, la structure devra transmettre en complément un dossier CERFA à la DDCS/PP de son département.

Charte d'engagement des Fabriques d'initiatives citoyennes.

Préambule

La réunion du comité interministériel pour l'égalité et la citoyenneté (CIEC) le 6 mars 2015 a permis de définir des mesures proposant de vivre « la République en actes ».

Bien plus qu'une forme d'organisation du pouvoir, la République est, en France, un ensemble de principes, de valeurs, de lieux et de symboles. L'actualité a renforcé l'urgence de se retrouver autour de ces valeurs, de les partager collectivement et de les traduire en actes au quotidien.

A cet effet, les associations, œuvrant au cœur du « *vivre ensemble* », peuvent être mobilisées pour proposer des actions qui concourent à la réalisation de ces objectifs.
Depuis janvier 2015, les associations engagées dans les champs de la jeunesse, de la ville, du sport et de la lutte contre le racisme et les discriminations, ont été réunies au niveau national et dans chaque département par les préfets pour remobiliser autour de la citoyenneté, des valeurs de la République et de l'éducation populaire. L'objectif étant de mettre en œuvre un «New Deal» avec l'ensemble du mouvement associatif.
Un certain nombre de mesures permettant de renouveler le rôle et la place de l'éducation populaire au service d'une citoyenneté active ont été définies dans le cadre du CIEC dont l'une porte sur la mise en place de « Fabriques d'initiatives citoyennes ».

Principes d'intervention

1) La Fabrique a pour objet de mettre en œuvre des actions tangibles destinées à :

   a. Promouvoir les valeurs de la République (égalité, liberté, fraternité, laïcité, démocratie) ;
   b. Permettre une mutualisation des ressources au bénéfice du maillage associatif et des habitants porteurs d'initiatives citoyennes ;
   c. Faciliter la participation et l'expression de l'envie d'agir des habitants de tous âges, notamment celle du public jeune et faire ainsi émerger et accompagner des projets collectifs concrets, propices au « vivre-ensemble » ;
   d. Sensibiliser et accompagner les acteurs de l'éducation formelle et non formelle vers les pédagogies propices à l'engagement et au développement d'une culture de l'initiative (autonomie, responsabilité, droit à l'erreur) ;
   e. Mieux valoriser, faire connaître et reconnaître les initiatives portées sur leur territoire.

2) A ce titre, l'action de la Fabrique vise à :

   a. Répondre à des besoins locaux ;
   b. Favoriser la mixité sociale et culturelle ;
   c. Renforcer la cohésion sociale, la citoyenneté de proximité, le mieux-être et le « vivre ensemble » ;
   d. Encourager le dialogue intergénérationnel et interculturel ;
   e. Faciliter la prise d'initiative et l'auto-organisation des citoyens ;
   f. Encourager la créativité et l'innovation sociale ;
   g. Favoriser l'estime de soi, l'épanouissement personnel et l'acquisition de compétences transversales ;
   h. Favoriser la prise en compte du développement durable dans les projets (ex. Agenda 21)

3) La Fabrique dispose d'une implantation territoriale forte. Les actions conduites ont vocation à se développer prioritairement dans les zones fragilisées (quartiers politique de la ville, territoires urbains, rurbains, ruraux etc.).

4) La Fabrique doit impulser et animer une dynamique partenariale innovante et coordonnée. Elle doit ainsi développer une action volontariste pour se rapprocher des différents acteurs investis sur le territoire du département : associations, collectivités territoriales, services de l'Etat, Centre régional information jeunesse (CRIJ), Centres de ressources et d'informations des bénévoles (CRIB) mais aussi collectifs informels porteurs de pratiques citoyennes nouvelles et/ ou des acteurs privés. L'engagement bénévole et l'accès à la vie associative doivent être favorisés.

5) La structure porteuse de la Fabrique doit mobiliser l'expérience qui lui est reconnue en matière d'accompagnement de projets citoyens. En effet, la Fabrique a pour objet d'encourager et d'accompagner les dynamiques locales et les projets co-construits par et avec les habitants ainsi que de développer l'engagement bénévole. A ce titre, elle doit pouvoir accueillir les publics, mais également aller à leur rencontre.

6) L'accès à la Fabrique et à l'accompagnement est gratuit. Les projets d'initiative citoyenne participent sur tous les plans aux finalités assignées à la fabrique.

7) Les actions mises en œuvre par la Fabrique mobilisent les démarches et les méthodes de l'éducation populaire qui visent à rendre les citoyens autonomes, responsables, auteurs et acteurs de leurs vies. Elles doivent favoriser l'apprentissage entre pairs, le développement de pratiques collaboratives et coopératives, rechercher un impact territorial réel, inscrit dans la durée. Les initiatives sont accompagnées en laissant toute liberté en matière de modalités de mise en œuvre.

8) Chaque Fabrique s'engage à participer activement au réseau national qui sera constitué. Elle s'engage à valoriser sa démarche et les projets d'initiative citoyenne qu'elle aura accompagnés, notamment, via les possibilités offertes par l'environnement numérique.

9) La Fabrique s'engage à remettre chaque année un bilan quantitatif et qualitatif de son action aux services déconcentrés du ministère chargé de la jeunesse et des sports.

Le(s) signataire(s) de la présente charte s'engage(nt) à mettre en œuvre les principes qui y sont énoncés.

SIGNATURE DU REPRESENTANT LEGAL
DE LA STRUCTURE ABRITANT LA FABRIQUE

Annexe 8 – Cartographie des acteurs de l'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales

Communauté émergence & accélération

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

À L' ÉMERGENCE ET L'ACCÉLÉRATION D'ENTREPRISES DE L'ESS ET D'INNOVATIONS SOCIALES

Sensibilisation

Idéation
Concevoir une idée : Besoin non-couvert repéré, solution

Validation
Etudier l'opportunité : besoin qualifié, potentiel économique, plan d'action

Modélisation
Etudier la faisabilité : prototypage, expérimentation, équipe, recherche de financements

Création
Démarrer l'activité : structuration juridique, premiers revenus, activités

Premier développement
Déployer l'activité : ajustements, accélération des revenus, levée de fonds

Consolidation

De l'idée… …au projet… … à la structure.

Emergence par les besoins des territoires

- Générateurs de projets
- Plateformes d'innovation sociale
- Pépinières / Espaces de co-working

Création par des porteurs de projet

- Programmes d'idéation
- Programmes des premiers pas
- Incubateurs
- Pré-incubateurs
- Couveuses
- Programmes d'accélération
- Coopératives d'activités et d'emploi (CAE)

Orientation et appui-conseil
Acteurs-ressources (CRESS, fédérations, réseaux, experts sectoriels, Hub'ESS…)

avise

Depuis 2015, l'Avise anime la « Communauté émergence & accélération » qui rassemble les acteurs de l'accompagnement à l'émergence et à l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales sur les territoires.

www.avise.org/annuaire-des-acteurs

l'Europe s'engage en France – Fonds Social Européen
GROUPE Caisse des Dépôts
UNION EUROPEENNE
Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Mise à jour : janvier 2018

Communauté émergence & accélération

ZOOM // **DISPOSITIFS D'ÉMERGENCE PAR LES BESOINS DES TERRITOIRES**

GÉNÉRATEURS DE PROJETS

DU BESOIN SOCIAL À LA CRÉATION

Dispositifs d'émergence d'activités d'utilité sociale à partir des besoins du territoire

Animation territoriale, détection des besoins non couverts sur le territoire, invention collective de solutions, qualification des idées, réalisation d'études d'opportunité, détection d'un porteur pour le projet, transmission du projet, suivi de l'étude de faisabilité, appui à la création…

PLATEFORMES D'INNOVATION SOCIALE

DU BESOIN SOCIAL À LA SOLUTION

Programmes d'animation territoriale permettant d'identifier des solutions pour le territoire

Invention collective de solutions pour le territoire, 1ère validation de la pertinence/de l'opportunité, identification des acteurs clés pouvant donner suite au projet, transmission…

www.avise.org/annuaire-des-acteurs

Mise à jour : janvier 2018

avise

ZOOM // DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET (1/2)

PROGRAMMES D'IDÉATION

DE L'ENVIE À L'IDÉE

Programmes permettant de susciter l'envie d'entreprendre d'un individu et d'inventer un projet à partir d'un besoin social identifié/ d'une envie.

Sensibilisation à l'ESS, inspiration, développement personnel, rencontre avec des experts/témoins et ateliers d'idéation et de structuration du projet…

PREMIERS PAS

DE L'IDÉE AU PROJET

Programmes d'accompagnement courts permettant de valider la pertinence d'une solution et de structurer le plan d'action de l'équipe.

Rencontre avec des experts, conseils individualisés, appui méthodologique, mise en réseau, formation collective…

PRÉ-INCUBATEURS

DE L'IDÉE AU PROJET

Programmes courts permettant d'affiner le projet et de valider la pertinence d'un accompagnement plus approfondi de type incubateur ou couveuse.

Rencontre avec des experts, conseils individualisés, appui méthodologique, mise en réseau, formation collective…

Communauté émergence & accélération

ZOOM // DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET (2/2)

INCUBATEURS ESS

DU PROJET À LA CRÉATION

Programmes d'accompagnement longs et intensifs permettant de transformer une idée innovante en entreprise performante.

Mentoring, formation individuelle et collective, mise en réseau, mobilisation d'experts, hébergement physique, aide à la formalisation du business plan et à la levée de fonds…

NB : La plupart des incubateurs proposent un suivi des projets accompagnés (suivi-consolidation).

COUVEUSES ESS + CAE

TEST DE L'ACTIVITÉ

Structure permettant de tester son activité, développer son entreprise et apprendre le métier de chef d'entreprise dans un cadre légal et sécurisé.

Hébergement juridique, mentoring, formation individuelle et collective, mutualisation de fonctions supports, mise en réseau, hébergement, …

NB : La plupart des couveuses proposent un suivi des projets accompagnés (suivi-consolidation).

PÉPINIÈRES/ ESPACES DE COWORKING

PREMIER DÉVELOPPEMENT

Structure de soutien et d'accueil aux créateurs d'entreprise pour faciliter leur 1er développement.

Mutualisation de moyens, locaux et des services partagés à des tarifs préférentiels, accompagnement et suivi, mise en réseau….

avise

www.avise.org/annuaire-des-acteurs

Mise à jour : janvier 2018

Annexe 9 – Formulaire de candidature au programme Test & Learn (SenseCube)

PROGRAMME TEST&LEARN - SAISON 7

- LES QUESTIONS -

1. **Le nom de ton projet**
2. **Ton prénom**
3. **Ton nom**
4. **Ton adresse mail**
5. **Ton numéro de téléphone**
6. **Tu as déjà un site internet ?**
   Nous serions ravis d'aller y jeter un oeil. Mets-nous l'URL ici.
7. **Dans quelle ville le projet est-il basé ?**
8. **Date de création (si structure créée) ?**
9. **Tu cherches à résoudre un problème lié à…**
10. **Présente-nous ta solution en 1 tweet (140 caractères)**
11. **Quel est le problème que tu cibles et quelles sont les principales causes que tu as identifiées ?**
12. **Décris-nous ta solution plus en détails**

13. **Il est parfois plus simple d'expliquer son projet à l'oral ou en images.**
    Nous aimerions beaucoup te voir pitcher ton projet dans une vidéo de moins de 2 minutes! C'est une belle opportunité pour nous de plonger dans ton univers.
    Tu es libre de nous parler de ton histoire, de ta solution, de ton équipe ou de tout élément que tu juges essentiel. Joins-nous un lien Youtube, fais bien attention à ce que ta vidéo soit en mode public. La qualité de la vidéo n'est pas essentielle.
    NB : Le SenseCube s'engage à ne pas la diffuser.

14. **Existe-il déjà des solutions répondant au problème ciblé ? Qui sont tes concurrents (si pertinent) ?**

15. **Parle-nous de tes bénéficiaires, qui sont-ils ? Comment interagis-tu avec eux ? Pourquoi ont-ils besoin de ta solution ?**

16. **Qui sont les partenaires stratégiques essentiels pour la mise en oeuvre de ta solution ?**

17. **Quel est ton modèle économique? A défaut, as-tu déjà des pistes de modèle à expérimenter ?**

18. **Quelles actions concrètes as-tu mises en place pour l'instant ? Disposes-tu d'éléments qui attestent que la solution fonctionne ?**

19. **Quels sont les challenges à venir pour développer ta solution ? De quoi as-tu besoin pour les surmonter ?**

20. **Dis-nous à quoi ressemblera ton projet dans 3 ans. Avec quels indicateurs mesureras-tu ton impact ?**

21. **Parle-nous de ton équipe et de votre histoire !**
    Qui sont les membres ? Quelle est leur rôle au sein du projet ? Quel temps dédient-ils au projet ? Précise-nous le talent caché de chacun et joins-nous leur profil Linkedin pour pimenter le tout !

22. **Quels membres de l'équipe suivront le programme d'accompagnement à plein temps ?**

23. **Qu'espères-tu trouver et apporter au SenseCube ?**

24. **Comment as-tu entendu parler du SenseCube ? Par qui ?**

25. **TOUS les co-fondateurs seront-ils disponibles le 16 FEVRIER pour le bootcamp au SenseCube?**
    Le bootcamp est une étape clé de la sélection. C'est une journée entière au SenseCube (Paris) de formation, coaching mentors et échanges avec l'équipe d'accompagnement. Environ 15 startups sont sélectionnées pour cette étape.

26. **Quelque chose à ajouter ?**

Annexe 10 – Formulaire de candidature à la Fabrik à Projets (Fabrik coopérative)

LA FABRIK A PROJETS - Appel à candidature 2017-2018

(*Obligatoire)

Adresse e-mail *

Coordonnées

- ✓ NOM et Prénom *
- ✓ Sexe : Femme / Homme
- ✓ Age *
- ✓ Adresse postale *
- ✓ Téléphone *

Projet / Idée

- ✓ Intitulé du projet / de l'idée *
- ✓ Description courte *
- ✓ Nombre de personnes impliquées dans le projet *
- ✓ Domaine d'activité * : Education Populaire / Création d'association ou de structure / Pratiques Artistiques / Projets Locaux / Autre (à préciser)
- ✓ Site - Lien - Page FB autre

Conditions de participation

L'accompagnement à La Fabrik Coopérative est gratuit et réalisé par une équipe pluridisciplinaire issue de structures associatives. Le porteur de projet devra être disponible sur des temps réguliers et de manière ponctuelle : certaines matinées, après-midi ou soirées. Un calendrier trimestriel détaillé vous sera remis.

Déroulement

- 19 octobre soirée de lancement à l'Auberge de Jeunesse Yves Robert - Paris 18
- 19 octobre au 30 novembre 2017 : appel à candidature
- Novembre et décembre : permanences et rendez-vous individuels
- Janvier à juin 2018 :
    - Suivi individuel mensuel
    - Ateliers collectifs et formation

- Rencontres inter-projets et mutualisation
- Mise à disposition d'espace de travail

✓ Comment avez-vous connu cet appel à candidature * : Bouche à oreille / Internet - Réseaux sociaux / Affichage – Flyers / Autre (à préciser)

Annexe 11 – La rhétorique du consentement dans les démarches d'accompagnement de projets citoyens

CAS D'ÉTUDE DE L'ENQUETE	
ANCIELA / PEPINIERE D'INITIATIVES CITOYENNES	« J'ai envie de te dire que pour moi, ce n'est jamais la question de l'accompagnement quand ça ne marche pas. Enfin ce n'est pas jamais, on est plus ou moins bon dans l'accompagnement mais pour moi, **la responsabilité elle incombe toujours au porteur de l'initiative**, c'est-à-dire que c'est quand même au porteur de réussir. Quand le porteur réussit, ce n'est pas nous qui… forcément nous, on est content, mais c'est le porteur qui réussit. » (Entretien du 08/03/2018 avec une accompagnatrice de la Pépinière) « Je lui dis par contre 'la vérité c'est la tienne'. C'est un principe fondamental dans la Pépinière : sincérité, subjectivité, humilité. C'est *mon* opinion que je te livre, librement. **C'est *ta* vérité. C'est à toi de choisir, de prendre ce que tu veux dans ce que je te dis, rien, tout, une partie, mais c'est *ton* choix** » (Entretien du 30/08/2018 avec le fondateur de la Pépinière[639]) « L'accompagnateur n'est pas porteur. Il est à ses côtés quand il accompagne, il n'est pas à ses côtés quand elle agit. Et il est détaché de quand elle agit. Il y a des accompagnateurs qui disent « oui mais si elle fait des conneries ». Oui bah c'est leur vie. Nous, on n'a pas cette responsabilité, on n'est pas juges. On n'a pas la raison de toute la société pour dire « si tu agis de telle manière, ça aura tel impact, ça aura telle conséquence, tu ne dois pas agir de telle manière ». On lui dit « si tu agis de telle façon, je pense que ça aura telle conséquence, qu'est-ce que tu en penses au regard de tes valeurs et au regard du sens que tu mets dans ton action ? ». **Si la personne te dit « non je trouve ça très bien », c'est son choix.** » (*ibid.*) « **C'est leur chemin.** [Un accompagnateur] qui dit 'oui mais s'ils vont dans le mur, moi j'ai une expérience, je peux leur permettre d'éviter le mur'… tu peux leur permettre de savoir qu'il y a un mur. S'ils disent 'je fonce dans le mur' – 'le mur est grand' – 'je fonce dans le mur' – 'le mur est large' – 'je fonce dans le mur' – 'tu vas te fracasser la tête à mon avis' – 'je fonce dans le mur' – 'mets un casque' – 'ouais j'ai mis un casque c'est bon' – ben après… qu'est-ce tu veux faire ? **C'est leur vie, c'est leur mur. Nous on n'est pas responsables.** » (*ibid.*)
FABRIK COOPERATIVE	« Au fil du déroulement du projet, on écoute les demandes mais **en soi, c'est le porteur de projet qui agit**, ce n'est pas nous. Nous on est une espèce de pilote, mais ce n'est pas nous qui pilotons, on n'est pas le pilote en fait… comment ça peut s'appeler ? » (Entretien du 12/10/2017 avec une accompagnatrice de la Fabrik coopérative) « On est un peu comme un miroir. Parce qu'on ne fait vraiment rien à leur place, **c'est vraiment eux qui agissent**. Nous c'est de l'accompagnement donc voilà. » (Entretien du 12/10/2017 avec une accompagnatrice de la Fabrik coopérative) « Autant l'accompagnement aide beaucoup à émerger, autant la structuration va, bien sûr ,avoir besoin aussi, beaucoup, de comment on peut être une aide, mais **ça va nécessiter de la mobilisation par l'acteur**. C'est là qu'il y a de la déperdition beaucoup : quand ils voient les démarches qu'ils vont avoir à faire

[639] Le soulignement (par nous) indique les termes sur lesquels son ton était particulièrement appuyé.

	eux-mêmes… Il y a beaucoup de personnes qui sont venues nous voir en pensant que nous on allait pouvoir monter le projet. » (Entretien du 29/01/2018 avec la coordinatrice de Traverses et fondatrice de la Fabrik coopérative) « Au premier rdv, on fait un topo sur les attentes, les besoins, le pourquoi du projet, le parcours de la personne… on leur donne des pistes, des petites missions – **enfin c'est eux qui se les donnent d'ailleurs**. » (Entretien du 12/10/2017 avec une accompagnatrice de la Fabrik coopérative)
MAKESENSE / SENSECUBE	« On leur apporte ce qu'on pense être la meilleure option pour eux. Après on ne sait jamais mieux qu'eux ce qui est bon pour leur entreprise, **c'est eux les entrepreneurs, c'est eux qui doivent prendre la décision**. On n'est pas leurs parents, on ne fait pas les choses à leur place, leur imposer des décisions, au contraire. Non non, ils ne suivent pas toujours nos conseils et des fois ils les mettent en place un peu à retardement. […] Ces conseils, c'est des avis, ce n'est jamais des trucs obligatoires donc **ils en font ce qu'ils veulent**. » (Entretien du 09/02/2018 avec la coordinatrice du SenseCube)
OXYGENE / FABRIQUE D'INITIATIVES CITOYENNES	« Aujourd'hui on est dans des choses assez classiques : éducation populaire, animation, laisser la place aux habitants, s'adapter à chaque groupe et surtout de ne pas être trop interventionniste. La posture elle est vraiment là : c'est d'être là en soutien et surtout de se retirer quand ça peut marcher tout seul. Tout en bordant les choses. C'est très délicat. Mais elles font ça très bien. Et surtout de toujours ramener au groupe les décisions : **toutes les décisions sont prises par le groupe**. C'est plus long, c'est plus compliqué que de prendre la décision dans son coin ou que ce soit l'animateur qui décide, mais tout leur travail réside là-dedans. » (Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association Oxygène) « Moi j'ai dit à l'épicerie « attention, c'est Clémentine qui va s'en occuper, **selon les méthodes de la fabrique, c'est-à-dire que ce sera un groupe d'habitants et le projet il sera ce que les habitants veulent en faire**. » » (Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association Oxygène) « La Coopé on a tout remis à plat avec un accompagnement « dans les règles de l'art », enfin ce que nousn on appelle les règles de l'art de la fabrique. Ça a été long mais maintenant on a un super projet, **enfin je dis « on »… *Ils* ont un super projet qui tient la route.** » (Entretien du 22/01/2018 avec la directrice de l'association Oxygène) « L'ordre du jour de la réunion, c'est qu'est-ce qu'on fait ? est-ce qu'on copie-colle le programme de l'année dernière ? **À vous de décider ce qu'on y fait.** […] Moi je suis votre scribe, je fais le compte-rendu. » (Propos de l'animatrice Fic - Notes d'observation de la réunion du collectif Neuville en fête au sujet de la fête de l'été) « Et **ce n'est pas à [l'animatrice] de le faire, ce n'est pas au centre social, c'est à vous**. […] Il y a une association qui chapeaute mais elle a vocation à se retirer. » (Propos du formateur – Notes d'observation de la formation de la Coopé solidaire)