



*...L'expérience forme et prend forme,  
du local à l'Europe en passant par Luxembourg*

Document élaboré et présenté par les Pactes Locaux pour LUX'09



# L'EXPÉRIENCE FORME ET PREND FORME

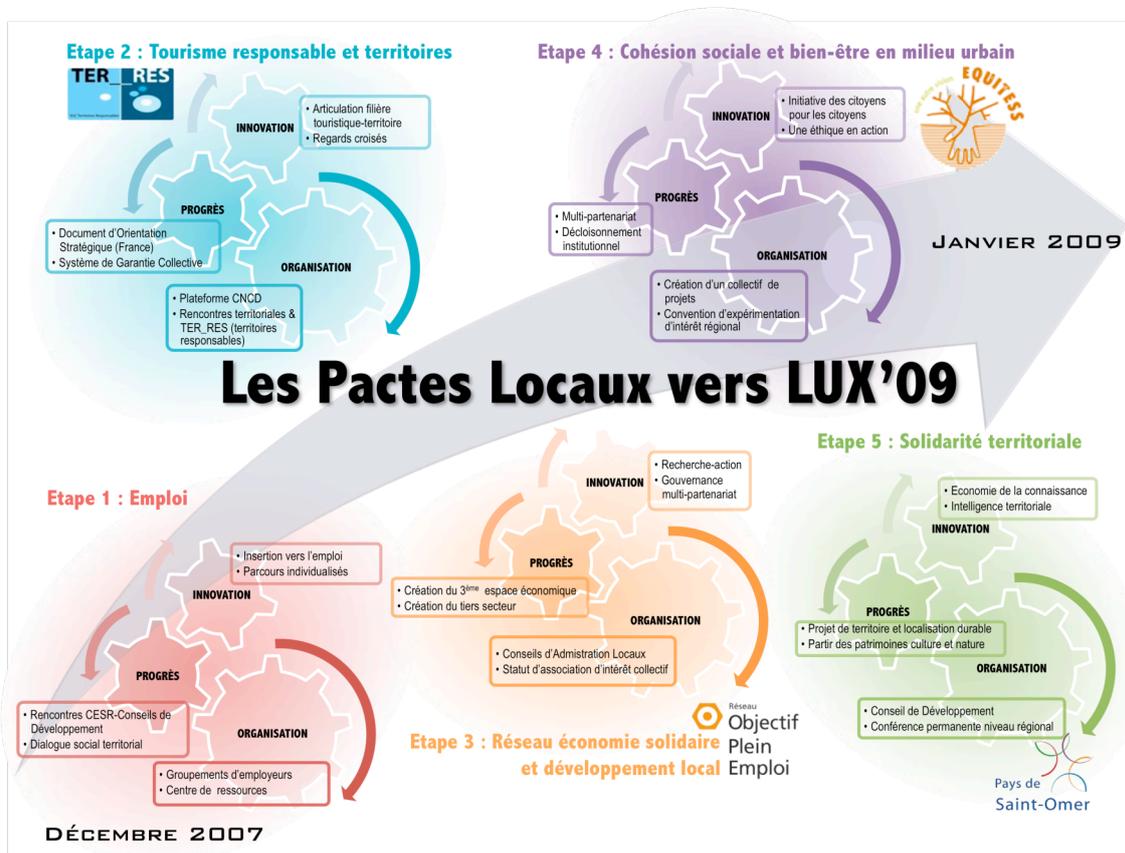
Ce document est issu du projet collectif de préparation de la 4ème rencontre sur la Globalisation de la Solidarité à travers la tenue d'un atelier sur le thème « **Participation démocratique et ancrage territorial** ». Le projet s'intitule LUX'09, du 22 au 25 avril 2009 au Luxembourg. L'Institut Européen de l'Economie Sociale et Solidaire (INESS) est en charge de l'organisation. Un groupe de travail, conduit par les Pactes Locaux, a animé le relais national en France et au Luxembourg, avec une ouverture sur le restant de l'Europe et le monde.

Cinq rencontres, dites « Etapes Régionales », ont eu lieu pour préparer le forum :

1. **Etape Régionale 1 : Le projet collectif, déclinaison en Poitou-Chartes du thème Participation démocratique et ancrage territorial pour le travail et l'emploi, Poitiers, 13 et 14 décembre 2007**
2. **Etape Régionale 2 : Le tourisme responsable, laboratoire d'une économie territoriale plus solidaire, coopérative et culturelle, Auvergne, Clermont-Ferrand, Lempdes, 27 et 28 Mai 2008**
3. **Etape Régionale 3 : Le modèle luxembourgeois : « Objectif Plein Emploi » un réseau de développement local et d'économie solidaire, Luxembourg, 18 et 19 juin 2008**
4. **Etape Régionale 4 : Comment les habitants s'organisent-ils collectivement pour initier de nouvelles pratiques socio-économiques répondant à leurs besoins et contribuant au mieux vivre ensemble? Île-de-France, Fontenay-sous-bois, 18 et 19 novembre 2008**
5. **Etape Régionale 5 : Métropolisation et territoires adjacents - solidarité et économies associées -, Nord-Pas-De-Calais, Saint-Omer, 09 et 10 janvier 2009**

Une trame de capitalisation de ces cinq étapes régionales, élaborée à partir du texte de cadrage de LUX'09, a été préparée :

1. **Quelle économie l'action a-t-elle ou peut-elle générer ?**
2. **Comment l'action a-t-elle augmenté la prise de pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?**
3. **Quelles articulations l'action a-t-elle utilisées ou produites pour réussir des percées ?**
4. **Qu'est ce qui a permis à certaines dynamiques d'obtenir une pérennité et d'engendrer sur un territoire des modes de faire durables ? Quelles leçons pour les multiplier à l'avenir ?**



# PARTIE 1 : LE PROCESSUS

## Faire plateforme pour changer d'échelles – Martine Théveniaut

La plateforme de travail européenne animée par les Pactes Locaux est associée à la préparation du Forum Lux'09. Elle a souhaité apporter une contribution en adoptant un point de vue transversal : la participation démocratique et l'ancrage territorial pour une autre économie. Entre l'automne 2007 et avril 2009, la plateforme a conduit une démarche de capitalisation en se rendant dans cinq régions, en France et au Luxembourg, pour alimenter un débat public avec les personnes et les structures organisatrices. Chaque étape a identifié les réponses apportées, ou à imaginer, à quelques grandes problématiques territoriales : emploi et territoire, tourisme et territoire, tiers secteur, revitalisation d'un quartier urbain, solidarités entre rural/urbain. Avec une même grille de lecture (partie 2) et un même format d'animation - j'illustre, je débats, je propose -, l'objectif était de tirer des enseignements des démarches collectives présentées et puis de les mettre dans la perspective de stratégies de changement possibles, depuis le Local et le Territorial jusqu'au National, l'Europe et l'International.

Le fonctionnement en plateforme a été conçu comme une expérimentation de pertinence et d'efficacité dans un objectif d'essaimage ultérieur. Les principales caractéristiques de cette expérimentation sont :

- La définition préalable de règles de fonctionnement et d'ouverture à toute personne volontaire sous condition d'engagement à contribuer activement ;
- Un programme d'activité et un calendrier pour tenir le cap, du lancement jusqu'à Lux'09 ;
- Une alternance entre rencontres régionales (les cinq étapes) et des rencontres intermédiaires, nationales, pour faire le point sur les acquis, accueillir de nouvelles initiatives et aborder des questions de fond comme les finalités et les conditions des stratégies de changement ;
- La perspective d'un « après Lux'09 », annoncée dès le lancement, pour nourrir un double mouvement : une proposition européenne d'une part et, d'autre part, un retour au terrain remettant en jeu les avancées.

L'émergence collective de « territoires acteurs » est engagée. La plateforme de travail européenne s'y trouve associée, forte d'une conviction forgée lors des étapes régionales : *pour transformer l'action publique et concilier économie endogène et exogène, mieux vaut partir des réalités et des ressources des territoires que des institutions. Comment ?*

**L'origine** : ce sont souvent des échanges fondés sur la confiance et l'expérience des promoteurs d'expériences territoriales.

**L'entrée** : partir des réalités permet de comparer et consolider des enseignements intelligibles, sans gommer les singularités, mais, tout au contraire, en les valorisant.

**La durée** : tous les obstacles ne sont pas abolis par la réussite des cycles d'innovation territoriale, d'une échelle de temps de l'ordre d'une génération.

**Les échelles** : pour passer du prototype à la petite série, le dialogue entre acteurs et théoriciens est indispensable pour imaginer un avenir désirable et inscrire les avancées dans une prospective et une stratégie de changement systémique.

**L'acteur collectif** : la mise en commun de « portefeuilles de relations » a permis la combinaison de participations de personnalités de niveaux de responsabilité, de sensibilités, et de centres d'intérêt fort différents : citoyens innovateurs, chercheurs, élus, entrepreneurs, responsables publics. Sans renoncer à leur éthique, leur volonté tenace d'accompagner les mutations les met aujourd'hui en situation de s'accorder pour proposer des voies de progrès.

**La condition** : pour passer d'un système de compétences séparées à un système de responsabilités partagées et transposer des acquis singuliers dans des modes de faire durables, il faut concrétiser une subsidiarité active, c'est-à-dire une approche qui « autorise » plus qu'elle n'étouffe l'ingéniosité par une logique gestionnaire.

**Les outils** : ce sont par exemple l'organisation du débat public pour inscrire une question nouvelle dans l'espace public, la négociation, la loi quand elle facilite l'émergence, la généralisation quand elle préserve l'innovation des procédures d'application, des mandats clairs et transparents et, enfin, une expérimentation sociale à des échelles permettant la comparaison et le passage au *mainstreaming*.

La taille modeste de la plateforme a favorisé son pouvoir de convocation, ainsi que l'appui constant de la FPH. Elle a expérimenté des processus de convergence en se rendant utile et parce qu'elle faisait sens pour chacun. Comme pour les nouveaux acteurs sociaux collectifs, ses caractéristiques sont la qualité de la participation de ses membres, la continuité de l'animation du groupe, le partage de références, une rigueur et un professionnalisme. Elle n'a pas vocation à devenir une structure, mais plutôt à construire des conditions de rapprochements sur un socle de valeurs à traduire le plus largement possible dans les faits. Ces formes sont à préciser après Lux'00, puis à réunir.

## PARTIE 2 : LE CONTENU

### L'apport des cinq étapes régionales : des faits et des analyses qui fondent les propositions – Alain Laurent

*LES RÉSULTATS, LES EFFETS, LES EFFORTS : Quelle économie l'action a-t-elle ou peut-elle générer ?*

#### **Une démarche qui produit bien au-delà de l'économie marchande et de l'économie publique**

La « nouvelle économie » est un projet politique, celui des « affaires de la cité ». Il est fondé sur un socle de valeurs (la personne, une finalité autre que le lucre, les générations futures, une vision politique de la démocratie etc.) et concerne l'économie marchande, l'économie publique et une économie mixte, ou plurielle, dite « tiers secteur ». Ses produits concrets sont réels - emplois, chiffres d'affaire, produits et biens de consommation etc. -, à dominante de services plus que de production<sup>1</sup>. Mais sa vraie valeur ajoutée se traduit davantage dans des démarches d'intelligence collective et de renforcement des compétences dans des projets communs et partagés.

Elle est plurielle - pluralité des individus, des logiques d'action, des intérêts et des problèmes - car elle part des réalités multidimensionnelles des personnes et des territoires. De ce fait, elle décloisonne les approches pour recomposer des réponses viables qui, de plus, peuvent faire levier, créer de l'organisation et différencier les échelles spatiales et temporelles. Sans oublier les problématiques lourdes du développement durable et du maintien de la diversité culturelle, sociale et biologique.

#### **Une démarche qui produit du sens par le décloisonnement et une mise en cohérence**

L'investigation et l'approche transversale des besoins permettent d'articuler les problèmes, les causes et les actions, qu'elles soient individuelles, de projet ou collectives. Le décloisonnement, facteur de transversalité et de polyvalence des réponses, est au cœur du projet de la nouvelle économie. Il découle de questions de société majeures qu'elle intègre dans son propos, telles que la parité Homme/Femme, le dialogue social territorial, la justice sociale, la gestion équitable et durable des ressources (l'eau, l'énergie etc.), l'équité des rapports commerciaux à toutes les échelles, le dialogue des cultures etc. A travers des outils importants comme les Pays (le projet) et les Conseils de Développement (les acteurs) elle donne du sens à tout un chacun. Ce sens partagé génère de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité.

*LA MANIÈRE DE FAIRE : Comment a-t-elle augmenté le pouvoir d'action et la responsabilité des différents acteurs dans les solutions mises en œuvre ?*

#### **Une démarche plus responsable fondée sur les compétences**

Le pouvoir d'agir procède d'une capacité à dégager et investir des marges de progrès multiples dans les rôles, les fonctions, les pratiques et les métiers mais aussi dans les agencements, les règles du jeu, la coordination. Pour cela, il faut produire des compétences individuelles qui s'étoffent, une compétence collective qui progresse, et des dispositifs qui transfèrent et essaient. La priorité est d'acquérir le savoir-faire nécessaire au passage vers le « plus » et le « mieux » collectif, c'est à dire apprendre à faire ensemble dans une approche territoriale.

#### **Une démarche plus endogène grâce à la logique remontante et la prise en compte des temporalités**

Un triple mouvement caractérise des cycles d'innovation dont le pas de temps est au moins la décennie, voire la génération.

- Un mouvement « du bas vers le haut » part des réalités du terrain et s'initie dans la création d'espaces publics autonomes et la mise en débat. L'apport de compétences accompagne l'analyse et la prise en compte des rythmes, des calendriers et des jalons de réalisation.
- Un mouvement jumeau « du haut vers le bas » territorialise, décentralise et recycle des politiques publiques, des régulations mais aussi des externalités choisies ou subies. Les acteurs de la nouvelle économie se saisissent de ces moments (un Livre Vert par exemple) pour ajuster et augmenter leurs capacités.
- Un dernier mouvement articule les temps longs et courts, ceux de l'investissement immatériel, des relations, de la co-construction et de l'organisation à ceux des urgences, des besoins ou des procédures.

*L'ORGANISATION : Sur quelles coopérations entre acteurs, quelles articulations entre échelles de gouvernance, la dynamique territoriale s'est-elle appuyée pour obtenir des succès ?*

---

<sup>1</sup> L'ÉVALUATION ET LES RÉSULTATS, EN TERME D'EMPLOIS, DE DÉVELOPPEMENT LOCAL, D'ÉCONOMIE ETC., REÇUS PENDANT LES RENCONTRES RÉGIONALES, SONT REGROUPÉS DANS UN DOCUMENT TIRÉ À PART ET DISPONIBLE. ILS SERONT EXPOSÉS, PAR LES ACTEURS EUX-MÊMES DANS L'ATELIER « PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE ET ANCRAGE TERRITORIAL »

### **Une démarche qui organise des articulations verticales (le millefeuille) et horizontales (la mosaïque)**

La nouvelle économie, cas par cas, pense et traite toutes les articulations verticales nécessaires, depuis les personnes et les systèmes d'action locaux jusqu'à l'échelle internationale. Ce sont autant de segments de coopérations à raccorder pour organiser des réponses rapidement opérationnelles - un projet, une organisation - mais également qui construisent les conditions d'une participation réelle au monde. Pour le changer. Mais elle cherche aussi, et surtout, à infléchir les modes de décision et de régulation verticaux par l'horizontalité territoriale. Cette approche spécifique recompose un tissu social, articule filières et territoire, invente la co-responsabilité, augmente la pertinence et fait de la solidarité autre chose qu'une incantation : une pratique naturelle, une évidence.

*LES ENSEIGNEMENTS : Qu'est ce qui a permis à certaines dynamiques d'obtenir une pérennité et d'engendrer sur un territoire des modes de faire durables ? Quelles leçons pour les multiplier à l'avenir ?*

### **Un potentiel de clarification, mobilisation, articulation et organisation des coopérations et des partenariats**

La nouvelle économie, d'une manière générale, s'attache à clarifier les problématiques et donc le sens de l'action. Car les situations de départ, à l'analyse, se révèlent à chaque fois complexes. Sur la base des besoins et des problèmes, l'analyse déconstruit la complexité pour dégager des lignes de force.

Une participation ouverte permet la concertation et les processus d'apprentissage collectif. Le point de départ est la demande, les besoins, les attentes. Ils s'inscrivent dans un contexte institutionnel, social, culturel, économique et environnemental qu'il faut connaître et comprendre. Les actions sont donc à articuler, tout comme les partenaires à travers leurs engagements dans un jeu commun de réciprocité, et leurs statuts et mandats, qui doivent évoluer en conséquence (exemple : un mandat municipal « habitat et développement durable des quartiers »). L'action générique d'animation est fondamentale pour garantir les espaces de dialogue et de participation active.

Les échéances immédiates n'occultent pas les horizons lointains exigés par les temps d'investissements immatériels qui installent confiance et conditions d'évolution. C'est pourquoi les dispositifs outillés et auto- et co-financés dans la durée - réseaux, collectifs, plateforme, conseils etc. - sont aussi indispensables que les politiques publiques, qui régulent et soutiennent, et que les projets, qui réparent, concrétisent et préviennent.

En fin de compte, la nouvelle économie est une économie de la connaissance. La pédagogie et des stratégies de communication et de diffusion adaptées aux différentes cultures des partenaires en permettent l'appropriation. En découlent une créativité, de l'innovation, mais aussi une plus grande capacité à évaluer pour se rendre compte, rendre compte et se (re)motiver. L'évaluation, de ce point de vue, est non seulement l'outil d'une politique de la preuve mais aussi le point de départ de nouvelles organisations et de nouveaux partages. Le triptyque connaître-comprendre-agir (j'illustre, je débats, je propose) est donc le carburant d'une machine à gagner de la crédibilité et donc des moyens d'action. L'espace public et le débat citoyen en sont le moteur.

### **Mais une difficulté à maintenir une éthique, concilier complexité et simplicité, accompagner, partager les efforts, organiser de nouvelles responsabilités.**

Les capacités de « l'entreprendre autrement » sont avérées, prouvées. Mais elles sont encore isolées, marginales, faiblement synergiques entre projets, parfois sous-utilisées et souvent pas assez reconnues.

La nouvelle économie assume la production et la gestion de biens ou de capitaux communs - pratiques, connaissances, compétences, cultures etc. -. Mais le partage de son socle de valeurs est insuffisant : tous les acteurs partenaires ne jouent pas leur partition d'une manière éthique et responsable.

Elle est aussi en capacité d'envisager la complexité, notamment territoriale. Mais cette compétence systémique est encore insuffisante en théorie et en pratique. C'est aussi le cas pour la co-production de la nouvelle gouvernance multi-acteurs et de la construction de solutions « les casquettes au vestiaire » : cette fonction spécifique d'animation est au cœur du multipartenariat et du multibord et fait la richesse d'un débat et des solutions. C'est la force de la nouvelle économie. Mais c'est aussi sa faiblesse. Car elle n'est ni suffisamment reconnue ni suffisamment financée ni suffisamment outillée pour « impacter » les systèmes globaux.

De la même manière que pour l'éthique, l'effort monétaire et non monétaire (le bénévolat, le temps concédé) n'est pas homogène. Les autorités publiques, en premier lieu territoriales, doivent s'impliquer mais aussi soutenir, valoriser, respecter et garantir des espaces et des temps de débat public et d'élaboration de projets co-construits et portés collectivement.

Les partenariats, notamment territoriaux, impliquent décloisonnements, échanges, mutualisation, dialogue (civil, social, social territorial), vision croisée, partage, coopération et contractualisation. Ils réclament des moyens, une méthodologie, des temps spécifiques. Bref une accréditation, qui manque. Ce déficit se retrouve aussi pour trois autres habiletés majeures : une « science des interfaces et des statuts », à construire, une « culture de l'évaluation », à renforcer, et « une aptitude à communiquer simplement », à développer impérativement !

## PARTIE 3 : LES PROPOSITIONS

Les actions impératives à mener pour décroïsonner et amplifier le potentiel de la nouvelle économie

Les propositions sont issues d'un travail de capitalisation d'une année et demi mené par l'association des Pactes Locaux sur la base d'expériences, projets et situations présentées à analysées en France et à Luxembourg. 5 rencontres régionales ont permis d'analyser 5 thématiques - emploi, tourisme, développement local, développement urbain, coopération inter-territoriale - sous l'angle territorial, à travers la participation de plus de 200 personnes, une quinzaine de contributions et les actions et réalisations de 30 structures, entités ou organismes associatifs, institutionnels ou privés.

### REMETTRE L'ECONOMIE DANS LE BON SENS

1. **Partir des acteurs de terrain et de la réalité concrète, des besoins, des aspirations et des ressources humaines d'inventivité** plutôt que de partir des institutions, des logiques de pouvoir et des visions fragmentées et orientées.
2. **Déclarer que l'autre économie est une économie de la coresponsabilité** : *quelle est ma responsabilité dans l'économie, la société, la culture et la nature ? et comment je peux relier ces grands domaines entre eux et avec ma vie personnelle ?*

### ...EN APPLIQUANT DES PRINCIPES FORTS

1. **Construire à partir d'un socle de valeurs** - respect, écoute, partage, justice, diversité - et **placer l'humain et la société au cœur** du projet (la politique) et des projets (l'action).
2. **Faire le pari, sans risque, de l'intelligence collective**, dont la valeur ajoutée est l'émancipation des personnes, la créativité et l'innovation, garanties anti-exclusion. Ce sont aussi des ressources renouvelables.
3. **Adopter une approche globale pour relier, inclure et valoriser la diversité**, grâce aux valeurs sociales et culturelles du « faire ensemble » et à une approche territoriale qui croise filières de consommation et de production, transversalités (équité sociale, patrimoines, capacités etc.) et dynamiques générales.
4. **Donner vie au principe de subsidiarité active**, fondé sur un processus de mobilisation, l'adhésion à un projet, une coopération et une organisation qui mettent en discussion les règles du jeu et donc les statuts et les mandats.
5. **Voir large et loin et agir ici et maintenant** car satisfaire les besoins matériels et immatériels vitaux n'exempte pas de penser aux racines d'un développement humain endogène, maîtrisé et partagé.
6. **Mener une politique de la preuve**, par l'analyse rigoureuse d'une part des conditions d'émergence, d'existence, d'extension et d'essaimage des projets singuliers et d'autre part des résultats et effets de toutes natures.
7. **Accompagner l'ensemble d'une politique de communication, de vulgarisation, de pédagogie**, en trouvant les codes de communication d'une information juste, plurielle, non réductrice, mais adaptée et accessible à tous publics. Il est essentiel que les enjeux soient valablement considérés sur le long terme pour que les curseurs évoluent.

## ...ET POUR CELA, EN CREER LES CONDITIONS INDISPENSABLES

1. **Construire des réseaux efficaces en développant des portefeuilles d'alliances** pour créer et investir des espaces publics autonomes révélateurs de sens, source de recomposition et de conditionnalité démocratique.
2. **Construire une nouvelle richesse sociale** à travers des connaissances et des valeurs partagées, un renforcement des compétences et l'usage de tous les mécanismes d'action possibles (leviers fiscaux et économiques, règles, pratiques, lois, stratégies de communication, formation etc.).
  - Développer une compétence de diagnostic partagé sur une base territoriale a/ de négociation d'accords entre acteurs du territoire puis à d'autres échelles, b/ de conduite de projet, c/ de compréhension des cycles évaluation-capitalisation-augmentation de compétences-changement d'échelles.
  - Développer des « écoles de l'organisation hors les murs », sur le terrain, en fertilisant la formation académique disciplinaire par une formation-action en immersion dans les projets de la nouvelle économie.
3. **Promouvoir une science des interfaces et des statuts** pour penser les complémentarités et changer la nature des relations partenariales.
  - Rendre compte de la réalité du passage essentiel « d'un collectif d'acteurs à l'acteur collectif » par la création d'un observatoire des engagements et de leurs conditions de réalisation.
  - Développer les outils de connaissance, d'expérimentation, de capacitation et de diffusion des inventions organisationnelles (le multi-partenariat) issues d'une approche globale de la responsabilité
4. **Dégager des moyens pour une animation et une capacitation pérennes** car les partenariats réclament des ressources, une méthodologie, des temps spécifiques, une adaptation aux contextes et aux objectifs et une reconnaissance *de facto* et *de jure*.
  - Pour la puissance publique : s'impliquer mais aussi soutenir, valoriser, respecter et garantir une fonction, des espaces et des temps d'animation, qui vont du débat public à l'élaboration de projets co-construits et portés collectivement.
5. **Créer une culture de l'évaluation** qui rétablisse l'équilibre entre le qualitatif-immatériel et le quantitatif-matériel et qui permette à la fois une politique de la preuve et des trajectoires de participation, d'apprentissage et de co-construction.
  - Faire progresser, de manière spécifique et à travers des événements communs (un séminaire un colloque), une fonction d'évaluation pour créer des outils et des modes d'emplois nouveaux (les indicateurs, les « bonnes pratiques », les conditionalités évoquées précédemment) également utiles pour jauger et juger, dans les faits, des évolutions de l'économie marchande à travers ses outils type RSE, ses nouveaux modèles organisationnels et économiques et ses relations avec les territoires où elle est localisée.
6. **Considérer Lux'09 comme un tremplin**, c'est à dire une opportunité d'exprimer, mais aussi d'installer des relations formelles et informelles d'entraide.
  - Pour les Pactes Locaux : remise en débat public des conclusions, retour aux territoires, premiers pas concrets dans des jumelages solidaires et poursuite de la construction des convergences autour de la vision de la nouvelle économie et des démarches apprenantes qui la caractérise.