

# Un + un = Trois

Les Pactes Locaux :  
ensemble, au cœur de relations plus responsables  
entre, avec et pour les personnes, du local au global

Juillet 2004  
Dossier coordonné par Alain Laurent et Martine Théveniaut

**Pactes Locaux**  
COLLECTIF NATIONAL

Equipe d'animation :  
Claire Cartieaux, Daniel Gontier, Marie-France Dubois, Paul Fuchs, Judith Hitchman,  
Morgane Iserte, Christiane Joguet, Alain Laurent, Géraldine Lechevalier,  
Antoine Martin, Pascal Mullard, Jean-Pierre Pellegrin, Martine Théveniaut.

## Sommaire

<b>A. LES PERSONNES AU CŒUR DES PACTES LOCAUX</b>	<b>page 3</b>
I. Les acteurs.	page 4
II. Le Pacte Local.	page 6
III. Le Collectif National des Pactes Locaux.	page 9
<b>B. UN ENGAGEMENT FONDÉ SUR UN CONSTAT LUCIDE</b>	<b>page 11</b>
I. L'analyse des Pactes Locaux.	page 12
II. La solidarité.	page 15
La solidarité est à la fois une volonté politique, une autre organisation des politiques publiques et une pratique personnelle dans un lien vital du local au global.	
III. La responsabilité.	page 21
Construire ensemble un projet, humaniser et localiser l'économie globale, innover autant par goût que par nécessité, privilégier l'accès aux ressources pour les habitants, économiser les ressources rares, se relier aux autres échelles : les ingrédients des territoires responsables.	
IV. La co-opération.	page 26
A partir des gens, par, avec et pour eux, promouvoir une voie citoyenne, fondatrice, sur laquelle devrait s'appuyer les acteurs sociaux du XXIe siècle : les territoires et les villes.	
<b>C. UNE OFFRE D'EFFICACITÉ</b>	<b>page 31</b>
I. Elargir sa vision.	page 32
Les Pactes Locaux ciblent, essentiellement, les liens inter-personnels et l'ancrage dans les réalités pratiques. Mais ils savent aussi que ce local-là n'est pas seulement géographique. Il est relié, systémique, et conduit à gérer des logiques antagonistes.	
II. Faire mieux ensemble.	page 38
Faire mieux ensemble, en accompagnant les territoires volontaires, par exemple les Régions : le premier axe de l'offre des Pactes Locaux.	
III. Inventer des « outils-territoires »	page 39
Constituer un pôle de compétences rassemblant des personnes qui ont envie d'agir	
IV. Faire front en s'alliant.	page 40
S'allier avec les porteurs de visions communes et d'actions complémentaires, organiser autrement les relations.	
<b>D. LE « NOYAU DUR » DU COLLECTIF : Autoportraits raisonnés</b>	<b>page 42</b>

# **A. LES PERSONNES AU CŒUR DES PACTES LOCAUX**

---

# I. Les acteurs.

---

**Les Pactes Locaux partent de l'essentiel : l'acteur, pièce centrale du meccano global, au coeur de relations qui incluent la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme, structure d'appui d'un collectif librement consenti.**

## **La Fondation Charles Léopold Mayer (FPH).**

Elle a pour vocation d'aider par des dons, des prêts, et par son action propre à construire et faire circuler les connaissances au service du progrès des hommes. Ces connaissances sont le fruit de l'expérience née de l'action. Pour construire et faire circuler cette expérience, la FPH développe des politiques de publication, d'organisation ou de soutien à des rencontres, d'appui à des réseaux d'échange.

Elle soutient, en particulier, deux réseaux internationaux : le *dialogue pour le progrès de l'humanité* (DPH), réseau d'échange d'expériences utilisant une base de donnée commune et *l'alliance pour un monde responsable et solidaire*, réseau de personnes et d'organismes de toutes régions, de toutes cultures et de tous collèges sociaux, réunis autour d'une même vision d'un avenir désirable.

Elle développe également des programmes propres sur les thèmes qu'elle considère comme prioritaires.

Sur ces thèmes, la Fondation soutient des groupes d'échanges d'expériences et d'idées travaillant avec une méthode précise de capitalisation des connaissances, d'analyse et de synthèse, pour avoir un pouvoir d'interpellation auprès des citoyens et des institutions publiques et privées. Parmi ceux-ci, le Collectif National des Pactes Locaux, de 1998 à 2004.

## **Le Collectif national des Pactes Locaux.**

Historiquement, le Collectif National des Pactes Locaux résulte de la volonté de mise en réseau et de production d'une intelligence collective. Parti d'un diagnostic partagé nourri d'une cinquantaine expériences locales, en 1996, le Collectif proprement dit se constitue en 1998. Son existence a progressivement ouvert un espace national de débat permanent sur la question de la cohésion sociale, et, plus largement, sur les processus de coopérations locales et leurs effets. La démarche a cheminé hors des visions partielles, produisant de la confiance entre des personnes de milieux, d'âges, de régions, de métiers et de sensibilités très divers.

Le Collectif est ouvert. Il a de fait accueilli, depuis 1998, plus de cent personnes, pour un temps et à des degrés d'implication variables. Par cercles successifs, depuis l'implication directe jusqu'aux manifestations d'intérêt, il touche actuellement plus d'un millier de personnes et leurs réseaux.

## **Des praticiens-théoriciens, acteurs et vecteurs du changement (aussi en partie D).**

La qualité de la participation de personnes volontaires a généré une capacité collective de portage d'idées, d'invention, de diffusion d'expériences, jusqu'au présent cahier de propositions, six ans plus tard. Engagées à la fois dans des pratiques locales à partir de leurs prédilections, de leurs savoir faire et de leurs engagements personnels, ces personnes fabriquent plus et autre chose que la somme de leurs compétences individuelles et contribuent à « baliser » le champ des possibles : *Comment relier l'individuel et le collectif ? Le « micro » et les dimensions plus larges jusqu'au mondial ? Le sectoriel et le systémique ? La générosité et le professionnalisme ?*

## **Des résultats progressivement agrégés.**

Une convention signée en 2001 pour trois ans avec la Délégation à l'Innovation et à l'Economie Sociale (DIES) a permis au Collectif de constituer un espace ouvert de veille collective pour :

- Mutualiser les informations récoltées à partir des innovations sociales territoriales rencontrées, afin de promouvoir la coopération entre Pactes Locaux, d'en initier d'autres et d'ouvrir à des collègues et instances trop peu présents : élus, entreprises, services publics.
- Formaliser les constituants de la démarche comme méthode de transfert de l'innovation sociale territoriale, afin de déboucher sur une charte qualité, sur des outils d'évaluation pertinents, et sur une offre de formation utile pour la mise en œuvre d'innovations locales.
- Communiquer à destination de publics divers, sensibiliser, mobiliser dans le cadre de débats publics et par différents supports documentaires.

Aujourd'hui, pour sortir de la dépendance aux pouvoirs politiques, administratifs et financiers, le Collectif transforme la riche matière accumulée en modes et outils d'accompagnement au changement, d'aide à la décision et d'évaluation des coopérations entre acteurs d'un même territoire. Des avancées notables ont été faites et sont **disponibles, sur demande, par courriel**. Notamment :

- Dossier à Fenêtre n°128 « Les Pactes Locaux pour la cohésion sociale et l'emploi - Des alliances pour des territoires innovants et solidaires » (2001)
- « Ce qui fait pacte » : Grille de lecture des expériences de terrain au regard de la démarche de Pacte Local (Janvier 2003)
- Journal d'activité 2002 du Collectif pour la Journée Nationale de Février 2003
- Capitalisation collective de la participation du Collectif national au «Carrefour international de l'innovation sociale et territoriale ». 27 et 28 octobre 2003, Futuroscope de Poitiers.
- « Brèves Pactes Locaux 2001 à 2004. » : informations sélectionnées et analysées en référence aux outils de travail collectifs, à partir des envois, d'une revue de presse et de l'actualité des membres Pactes Locaux.

#### **L'appréciation partagée, un outil d'accompagnement vecteur de progrès.**

Un des points forts des Pactes Locaux est une méthode peu usitée de veille et de capitalisation conjointe AVEC les acteurs locaux. Elle pose en principe fondamental la parité entre l'invité et l'invitant et une façon d'observer, bienveillante et critique, qui ne soit ni évaluation, ni jugement, ni posture externe. Un membre d'un pacte local est alors un « pair », c'est à dire une personne elle-même impliquée dans une action, locale ou plus large, dont le regard, sans complaisance, a pour unique objet un retour aux « invitants ». Ce retour aide à prendre du recul, grandir, améliorer, voire à repartir.

Les pairs viennent aussi pour rapporter de l'expérience ou des idées dans leur champ de pratiques, apprendre à se forger une expérience comparative, utiliser l'outil « Grille », se rôder par des observations réitérées, réalisées à minima en binôme.

Cette démarche a dégagé les premiers éléments d'une « plus-value qualitative » du Pacte Local, en filigrane des « Brèves du CNPL », des Journées Nationales, des participations aux activités de réseaux « voisins » ou « cousins » et de diverses réactions et interpellations publiques.

[Méthodologie développée par le Collectif National des Pactes Locaux]

**L'approche « entre pairs », comme l'ensemble de la « production » des Pactes Locaux, n'aurait pu se faire sans un temps volontairement consacré par la plupart des membres du Collectif. L'intérêt, l'assiduité et la durée des relations sont des ingrédients indispensables pour consolider des utopies concrètes. Celle par exemple d'une coopération apprenante, non hiérarchique, ouverte et librement consentie.**

## II. Le Pacte Local.

Un Pacte Local est une dynamique collective territoriale, un processus construit dans la durée, permettant à tous les acteurs concernés, unis par des valeurs humanistes, de construire, de façon contractuelle, des réponses adaptées aux spécificités de chaque société locale, en particulier ses spécificités culturelles.

Définition adoptée en janvier 2001, sur la proposition de Daniel Gontier.



### Les pactes locaux en 2001

Capitalisation collective, d'après un article réalisé pour un ouvrage collectif ETD, par Pascal Mullard, 2003, « Les Pactes Locaux : un processus médiateur pour une coopération territoriale »

## **Le Pacte Local répond à un besoin à la fois très ancien et très actuel : être en lien.**

Chacun, quelle que soit sa place dans la société, est acteur parce qu'il est relié. Ce lien se construit en partie sur la base d'une appréciation personnelle du monde : *Qui est qui ? Qui fait quoi ? Comment ? Pourquoi ?*

Cette appréciation est rendue difficile par la complexité de la société. Sur la même planète vivent et agissent des personnes et ensembles de personnes aux croyances différentes, implantées dans des réalités géographiques et climatiques différentes, succédant à des histoires différentes. Des « logiques d'acteurs » multiples en sont le reflet : les rapports au temps et à l'espace ne sont pas les mêmes, les rôles et les pouvoirs n'ont pas le même poids.

Pour autant, le défi pour chacun est identique : chercher à satisfaire des besoins physiologiques, psychologiques et spirituels en prenant en compte le caractère fini d'une grande partie des ressources qui permettent cet objectif. Car, sauf à penser le monde en termes de rapport de forces où le plus fort prend ce dont il a besoin sans s'inquiéter ni de la survie du plus faible ni de la pérennité de ressources non renouvelables à l'échelle humaine, il y a nécessité, pour les humains, de s'organiser et de concilier les rationalités de chacun, les ressources disponibles, les opportunités et les contraintes. Ce défi planétaire est présent à tous les niveaux de l'échelle géographique : le continent, le pays, la région, le bassin de vie, le territoire habité.

## **Mais un Pacte Local c'est aussi...**

### **... un ancrage dans un territoire de mobilisation :**

Le territoire d'un Pacte Local, la « brique de base », est un espace fonctionnel, à la fois bassin de vie et bassin d'emploi, proche, par exemple, des espaces ciblés par les dispositifs de Pays, Agglomérations et de Communauté de communes. Parce que c'est à ce niveau que la complexité des acteurs et des rationalités différentes peut s'appréhender et être reconnue par tous, c'est aussi à ce niveau que se situe un Pacte Local, partant du constat que **l'on ne peut penser la complexité sans reconnaître la valeur de l'autre.**

### **... une fonction d'intermédiation :**

Intervenir sur un territoire donné, à la demande d'acteurs locaux : le rôle d'un Pacte Local est de construire, faire connaître, mobiliser, apprécier, repérer des personnes, des ressources, et accompagner la démarche.

L'outil est une **grille de référence**, élaborée à partir d'échanges d'expériences, de comparaisons, et de visites de terrain, à laquelle les acteurs de terrain et les cadres (financeurs, pouvoirs publics) peuvent s'adosser pour **faire le point, développer, mettre en réseau, aider, financer, voire « modéliser »**.

Le Collectif est donc intermédiaire entre les opérateurs eux-mêmes et avec les pouvoirs publics. Mais chaque Pacte Local remplit, en lui-même, une fonction d'intermédiation.

Il existe aujourd'hui de nombreux Pactes Locaux qui ont des finalités et des modalités de fonctionnement différentes. Ils ont en commun l'expression concrète de valeurs telles que le fonctionnement démocratique, la solidarité, la convivialité, l'attention, le respect.

### ... une démarche incluante et un engagement contractualisé :

Un Pacte Local reliera à minima les personnes concernées et les différentes catégories d'acteurs du territoire dont les élus, les institutions, le secteur économique (particulièrement les PME et PMI), le secteur associatif, des personnes ressources, des compétences complémentaires et de façon optimale, le plus grand nombre. C'est donc un espace de coopération qui concrétise des valeurs, permet aux acteurs de s'exprimer et de s'articuler.

Pour assurer la médiation, le **contrat** est essentiel. Il peut revêtir des formes variées et contenir plusieurs éléments dont les objectifs, la mise en œuvre et les modalités d'évaluation font partie. Parce que le contrat est dans une double logique de co-construction et de pragmatisme, les Pactes Locaux introduisent la notion de **diagnostic constamment réapprécié**.

Un contrat est un outil de médiation, mais il est aussi le résultat d'un travail qui nécessite la présence de capacités à communiquer, à mettre en synergie des compétences, à mailler. Cette capacité s'incarne de différentes manières, collectivement ou individuellement. Elle est en général apportée par les initiateurs ou animateurs du Pacte Local.

La condition de la réussite de la négociation puis de la coopération est dans **une identification claire des niveaux d'implication de chacun des acteurs**, un mouvement double, la clarification soignée de la position de chacun - en dépassant les postures « multi-casquettes » - et la (re)connaissance partagée de cette position.

#### **Clarifier sa position et partager cette clarification.**

Chacun sait à quel point cet objectif est difficile à atteindre. L'expérience montre que cette identification est possible pour deux raisons :

- Les Pactes Locaux affichent un « esprit de recherche-action » dans la remise en question des systèmes relationnels, du fonctionnement des institutions, du sens commun (culture locale), du consensus. La dimension expérimentale crée un espace pour « prendre le risque », fonctionner autrement. La nécessité de travailler autrement découle de cette prise de conscience collective.
- L'identification des niveaux d'implication des acteurs conduit à « prendre le risque de lancer la dynamique, des initiatives et à positiver les divergences pour qu'elles servent le bien commun ». Elle produit de l'estime mutuelle ». Cette capacité peut émaner d'une seule personne et se propager à l'ensemble du collectif.

[Extrait de l'outil Grille, Capitalisation du Collectif National des Pactes Locaux, 2003]

**Mettre en place un Pacte Local requiert une confiance en soi, en l'autre, en sa capacité à être efficace, à la hauteur des exigences, pour contractualiser, évaluer, chercher, échanger, agir... sur toute la durée du Pacte. « Faire pacte », c'est peut-être, simplement, se déclarer capables, collectivement, de s'organiser pour trouver des réponses aux besoins que l'on rencontre. C'est, ensuite, s'engager dans l'action.**

**Les éléments d'un Pacte Local ne sont pas à proprement parler nouveaux, mais ils sont « fondamentaux », nécessaires à la réussite de l'action. Ils permettent l'établissement d'une communication sereine entre les personnes, laquelle rend possible le travail.**

**Finalement, les Pactes Locaux d'aujourd'hui préfigurent une forme de travail collectif pour la société actuelle et future. Un modèle exigeant certes, mais aussi une réponse aux défis que nous apporte le monde complexe dans lequel nous vivons. Les Pactes Locaux sont une preuve, partielle mais réelle, que d'autres pratiques sont possibles. Non hiérarchiques, ouvertes, reliées, méthodiques, incluantes et empathiques.**



### III. Le Collectif National des Pactes Locaux.

---

**Le Collectif National des Pactes Locaux est l'autre échelle de l'innovation pratiquée localement, le réseau apprenant, mis au service d'une volonté de soutenir, renforcer et accompagner les acteurs dans le dépassement des antagonismes et la valorisation des différences. A partir de l'expérience, des constats et de la réflexion collective, le Collectif propose trois axes forts : la solidarité, la responsabilité, la co-opération.**

#### **Agir ensemble pour des territoires vivants.**

- Acteurs de changement là où nous vivons, nous partageons analyses et résultats pour promouvoir une démarche collective d'envergure nationale.
- Conscients des limites, chacun là où nous sommes, nous avons le désir de nous allier avec d'autres, ailleurs, d'interpeller avec plus de vigueur, de surmonter avec plus d'efficacité les obstacles et les peurs qu'engendre un avenir incertain.
- Intégrer le long terme, traduire une vision globale dans les façons d'être et les décisions au quotidien est un apprentissage que nous sommes en train de faire pour transformer en profondeur des systèmes producteurs d'exclusion.

[Présentation du Collectif national des Pactes Locaux octobre 2003, Futuroscope de Poitiers]

#### **Pourquoi « faire pacte » ?**

##### **Pour augmenter la cohésion sociale, la solidarité, la qualité de la vie démocratique.**

À partir d'actions concrètes, utiles à chacun des participants engagés, ancrées sur un territoire, portées par des systèmes de relations ouverts sur l'extérieur, il s'agit de promouvoir une autre vision de la société et d'améliorer les échanges entre les sphères économiques, sociales, culturelles, politiques, environnementales.

##### **Pour accompagner l'exercice d'une véritable démocratie participative.**

S'inscrire dans un réseau à partenaires multiples transforme en profondeur les pratiques individuelles et institutionnelles, ouvre sur des réponses concrètes plus inventives. La qualité de l'action locale, la solidité des consensus sont renforcées, accompagnant des changements conceptuels et culturels, témoignant dans les faits d'une façon de penser la gouvernance.

##### **Pour révéler des capacités.**

S'autoriser, oser, innover, rassembler, faire passer, sécuriser des démarches collectives encore peu usuelles, ces capacités émergent souvent grâce à des personnes qui remplissent la fonction « d'agents de changement ». Elles croissent si elles sont encouragées et constituent un capital social territorial.

##### **Pour contractualiser une concertation effective.**

Fait pour s'adapter à la diversité des situations, un contrat crée l'occasion de définir l'implication de chacun, les objectifs, la mise en œuvre d'une action, les modalités de son évaluation. Ce contrat a une durée de vie limitée, au moins le temps nécessaire à la réalisation des buts qu'il s'est donné d'atteindre.

## **Le présent cahier traduit le point des avancées collectives du Collectif.**

Aujourd'hui le Collectif National des Pactes Locaux se tourne, par le présent cahier de propositions, vers des interlocuteurs extérieurs, pour réussir avec eux le changement d'échelle indispensable à une plus grande efficacité. Ils présentent, ici, les lignes de forces issues de leurs travaux et des collaborations entretenues avec d'autres courants de pensée, collèges d'acteurs ou réseaux depuis six ans. De nouvelles alliances avec d'autres sont indispensables pour gagner de l'influence et du poids, pour que les innovations locales ne restent pas à la marge, en « figuration intelligente à la périphérie » mais soient capables de remettre en question la structuration même des systèmes englobants. *Comment les engager ?* Ce texte propose des réponses, idées et perspectives.

**Pour élargir une réflexion, une pratique et aussi une force de percussion, le Collectif National des Pactes Locaux propose trois grands axes de progrès et une offre d'alliance.**

**Les axes de progrès sont :**

- **Une solidarité concrète, en même temps volonté politique, organisation des politiques publiques et pratiques personnelles dans une relation du local au global.**
- **Une responsabilité assumée, base de « territoires responsables », fondés sur un projet commun et une économie (re)localisée, économes des ressources en priorité accessibles aux habitants, pratiquant l'innovation, et reliés aux autres échelles.**
- **Une co-opération renouvelée construite à partir, avec et pour les personnes, voie citoyenne pour les acteurs sociaux du XXIe siècle : les territoires et les villes.**

**L'offre d'alliance vise à traduire ces changements dans les faits.**

**Aujourd'hui, le temps est venu de contribuer, non seulement au débat et aux recherches, mais aux solutions publiques : le savoir faire une fois constitué, le faire savoir est une nécessité.**

**L'appel de Paris, lancé en mai 2004 par plus de quatre vingt scientifiques, juristes, et philosophes n'est qu'un exemple récent de ce sentiment d'urgence partagé : « Notre santé, celle de nos enfants et celle des générations futures étant en péril, c'est l'espèce humaine qui est elle-même en danger ».**

**Cette responsabilité, c'est celle que nous devons, non seulement aux plus désarmés, aux anonymes et aux sans voix, mais aussi à nous-mêmes, consommateurs plus ou moins citoyens, et à celles et ceux qui viennent, chargés d'un fardeau qu'ils n'ont ni pensé, ni souhaité : les générations futures.**

## **B. UN ENGAGEMENT FONDÉ SUR UN CONSTAT LUCIDE**

---

# I. L'analyse des Pactes Locaux.

---

**A l'automne 1998, Le Manifeste des Pactes Locaux appelle à un regard renouvelé sur la cohésion sociale : processus plutôt que procédures, un cadre légal « de terrain », la nécessité de relations de proximité.**

## **Quel était le constat ?**

- La crise de l'action publique est profonde et touche autant ses fondements idéologiques et culturels que ses pratiques.
- L'état méconnaît les réalités de terrain et les hommes. Il ne considère que les handicaps à traiter.
- Les élus ont peur de perdre leur pouvoir de décision dans une participation démocratique qui de fait reste anecdotique, instrumentalisée, ou reléguée à des niveaux de façade. La démocratie participative n'est pas entrée dans la pratique courante.
- Dans un monde concurrentiel soumis à l'urgence et au court terme, le temps de construction d'un consensus puis d'un projet commun apparaît trop long, irréaliste, peu rentable.
- Il n'existe pas de collaboration efficace entre les différentes échelles de gouvernance, crispées sur des mandats interprétés de façon restrictive ou, au contraire, inapplicables faute de moyens.
- La société civile reste considérée au pire comme contestataire, au mieux comme imprévisible ou inconsciente des enjeux.

**Six ans après, qu'en est-il ? La société civile ne réussit pas à dépasser les spécialisations, les catégories et les compartiments pour s'organiser, interpeller, proposer et influencer effectivement le cours des choses.**

## **L'état, le gouvernement, les institutions, la gouvernance :**

- Le fossé entre les partis de gouvernement et la population s'accroît. L'action publique suscite une défiance croissante. L'état est affaibli par des majorités fragiles, l'absence d'une vision politique de moyen-terme. L'esprit de service public s'amointrit et l'intérêt collectif cède le pas devant de multiples intérêts particuliers.
- La décentralisation n'est pas portée par un projet politique clair qui la rende compréhensible, attractive et capable de mobiliser les énergies. Malgré des avancées localisées, les réformes de fond ne passent pas et les écarts entre les territoires se creusent.
- Les résistances institutionnelles et catégorielles au changement se renforcent du fait de la volonté de préserver des acquis. Les transformations de fond sont de plus en plus soumises aux groupes de pression et aux clientélismes. L'écart entre la réalité et les normes et procédures s'est approfondi. Les nouvelles formes de fragmentation sociale restent non traitées dans leurs interdépendances, ce qui empêche de rechercher des solutions durables.

## **L'économie et l'environnement :**

- La globalisation économique est découplée de son ancrage terrien, les ressources naturelles, le recyclage écologique, les chaînes du vivant, et conditionne la vie au quotidien. Elle profite de la carence de propositions de développement endogène venant d'états affaiblis, occupe une place démesurée sans résistance cohérente sur le terrain et vide ce même terrain de ses emplois. Les sous-traitances dans les pays à bas salaires ou à faible protection sociale, les délocalisations de secteurs d'activités ou d'entreprises sont en augmentation. La spécialisation des territoires et l'intégration verticale des métiers et des circuits de production, transformation et

commercialisation brutalisent des bassins d'emplois et de vie. Les rigidités administratives, les freins à la réactivité pour constituer de nouvelles offres, le maillage déséquilibré de la distribution et les dérives des banques d'affaires empêchent l'économie de produire ce qu'elle devrait : une richesse partageable générée dans des conditions non destructrices des équilibres culturels, sociaux et environnementaux.

- La libre circulation des personnes, des biens et des marchandises accroît les risques de santé publique, agroalimentaires, sécuritaires.
- La souveraineté et la sécurité alimentaires se voient même menacées au sein de nos pays européens.
- L'état se soumet de plus en plus aux injonctions des pouvoirs économiques, externalise les coûts sociaux et environnementaux résultant d'une logique d'omni-consommation et recule dans l'exercice de ses missions de garant d'une redistribution et d'une protection des plus vulnérables de nos concitoyens.

#### **Les acteurs sociaux :**

- La représentativité des organisations conçues dans l'après-guerre est très affaiblie.
- L'abstentionnisme, l'extrémisme, le recours à la violence et la judiciarisation des dysfonctionnements gagnent partout du terrain du fait de l'absence de médiations sociales appropriées et de l'essoufflement d'un dispositif éducation-formation dépassé par les enjeux sociétaux.
- Un nombre de plus en plus grand de personnes, parfois des filières entières, vivent dans la précarité, l'incertitude des lendemains, aggravant les risques de l'exclusion sociale. Leur parole n'est pas prise en compte pour contribuer à la résolution des problèmes dont ils subissent pourtant les conséquences.
- Le tissu associatif, voiture-balai des dégâts sociaux, est malmené par asphyxie financière, déni d'efficacité, manque de reconnaissance et, de manière générale, méconnaissance de son rôle d'amortisseur et de traitement des si tristement célèbres, mais réelles, « fractures » sociales.

#### **Bilan de la lutte contre l'exclusion (1998) : Le rapport de l'IGAS à 5 ans.**

L'analyse des difficultés de mise en oeuvre de la loi contre l'exclusion souligne :

- Un contexte économique et budgétaire défavorable depuis 2002 et une forte pénurie de logements.
- Des orientations fluctuantes des pouvoirs publics : succession et coexistence difficile de plans mal articulés entre eux, inflexions stratégiques (priorité au secteur marchand, transfert aux départements).
- Le durcissement de la perception des exclusions par l'opinion publique.
- Une mauvaise articulation entre les acteurs de la politique qui privilégient des approches sectorielles mal coordonnées et sans cohérence globale.
- Le cloisonnement des services de l'Etat et l'insuffisance des liens inter-services.
- La faible performance du dispositif de pilotage national de la loi.
- La prolifération d'instances techniques, consultatives ou de coordination, qui fonctionnent mal.
- Un dialogue difficile entre l'Etat et les associations du fait des gels de crédits intervenus en 2003
- Un fonctionnement interne de l'administration qui ne permet pas une connaissance précise des besoins des publics visés.
- Un suivi des mesures lacunaire ou absent, en particulier pour les politiques sanitaires et sociales.
- Un accompagnement des publics insuffisant.
- Une évaluation rudimentaire.

[Résumé du rapport de l'IGAS, Jean-Pierre Pellegrin, juin 2004]

**Les mêmes causes produisant les mêmes effets, les carences constatées dans le Manifeste des Pactes Locaux de 1998 restent d'actualité, malheureusement, en 2005.**

**Mais de quoi parle-t-on ? Le début des solutions pertinentes, c'est d'abord donner un sens et un contexte aux mots : territoire, processus, analyse concertée, subsidiarité active.**

### **Le territoire :**

Il faut réaffirmer que ce n'est pas simplement, ni même principalement une étendue de terre appartenant à un état ou sur laquelle s'exerce une autorité, comme le définit le Larousse. Le territoire c'est la base géographique de l'existence sociale : là où s'organisent les relations interpersonnelles, culturelles, productives entre des habitants qui partagent les destinées d'un même espace de vie ; entre des organisations aux fonctionnalités multiples ; entre ces personnes et ces organisations et un environnement naturel fondement de l'existence humaine. Ces systèmes de relations sont nécessairement ouverts sur l'extérieur pour prendre en compte les multiples interdépendances dont dépend la résolution de chaque problème concret d'habitat, d'aménagement, d'infrastructures, d'emploi, d'usage des ressources naturelles, de répartition des moyens disponibles...

### **Les processus :**

Ils priment sur les procédures pour renouveler les fondements de l'action publique et ses pratiques. Ainsi ils contribuent à renforcer les constructions démocratiques et l'implication des acteurs, et à faire de la concertation autant une solution de coopération qu'un moyen du « faire ensemble ». Ils produisent de la sorte un cadre de droit commun afin que les acteurs locaux s'en saisissent.

### **L'analyse concertée pour organiser des délégations remontantes :**

Sur un territoire donné, elle met à jour les articulations des initiatives de tous les acteurs : les chômeurs et les exclus, les associations, les travailleurs sociaux, les entreprises, les syndicats, les élus et l'état. Elle constitue le point de départ de la responsabilité partagée pour réaliser des objectifs communs.

### **La subsidiarité active :**

Elle constitue le principe directeur pour traduire dans les faits une responsabilité partagée et permettre la sortie du modèle hiérarchique et sectoriel du partage des compétences : conformité à une règle, une norme, une procédure.

S'organiser pour s'orienter vers des réponses plus pertinentes, concilier entre eux des objectifs ou des intérêts qui ne sont pas spontanément convergents, combiner différentes formes d'implications, institutionnelles, professionnelles ou personnelles, traduire des objectifs en dispositifs de travail et en calendrier d'actions, permettre aux personnes concernées de contribuer aux solutions, apprécier les résultats en respectant les principes de la délégation remontante et de la moindre contrainte...

En dernier ressort, la subsidiarité active est un art de faire. Art de concevoir et de faire vivre un processus d'élaboration dans lequel le *comment ?* est aussi important que le *quoi ?* Car il constitue un réservoir de solutions possibles.

## II. La solidarité.

**La solidarité est à la fois une volonté politique, une autre organisation des politiques publiques et une pratique personnelle dans un lien vital du local au global.**

**Les intérêts particuliers contre l'intérêt collectif, un esprit de « service public » amoindri, l'action publique devenue objet de défiance : la solidarité sociale et territoriale doit être une priorité de l'action politique et s'inscrire dans les faits en appliquant une subsidiarité active.**

Pour restaurer la légitimité du politique, c'est-à-dire convaincre en profondeur les citoyens que les responsables politiques sont motivés par le bien commun plus que par les positions partisans, il est essentiel de démontrer que différentes échelles de gouvernance sont capables de coopérer, même si les responsables sont de sensibilité politique différente. Car les contributions de tous sont nécessaires pour apporter des réponses concrètes, territorialement applicables et concertées, aux problèmes pressants que vivent les gens.

### **La « méthode Eric Andrieu » exposée à des stagiaires africains agents de développement.**

Dans l'Aude, les articulations institutionnelles nouvelles testées au fur et à mesure de l'écriture du projet, l'accompagnement par les techniciens d'un projet mis au point par des commissions représentatives du terrain, les aller-retour entre le projet et les institutions, les temps de « construction du pays » inscrits dans les contrats du personnel technique, les évolutions vers le professionnalisme et le recrutement des personnes ès-qualités, le pilotage de l'amont par l'aval au sens de la prééminence de la parole des habitants sur la parole technique et politique, les stratégies et les techniques de recherche de financement... sont quelques uns des résultats nets ou à effets multiples de la démarche, étonnante machine à produire une forme de culture de la responsabilité. Qui dit méthode, dit rigueur et dit obligation de veiller à la conformité du faire par rapport au dire.

- *A un niveau « macro »*, les quatre points clés identifiés comme facteurs de succès - « l'appui politique, la force et la conviction, l'investissement dans la matière grise, la militance » - forment la base d'une méthode d'action.
- *A un niveau intermédiaire*, la technique qui a permis de transformer la parole des habitants ou des micro-territoires en un projet commun (« Quel est l'intérêt commun ? ») sans en perdre ni le sens ni la légitimité (le vote majoritaire, dont il aurait fallu, sans doute, expliquer les avantages - et les inconvénients, ce qui pose la question des critères de choix et des aides à la décision) est aussi de l'ordre de la méthode.
- *Au niveau individuel*, la production de méthode a porté par exemple, on l'a dit, sur le contenu « temps de construction territoriale » de la contractualisation avec les associations locales. On a donc une « méthode Eric Andrieu » dont il faut se poser la question de la transférabilité.

**La démarche est-elle pour autant une forme territoriale de développement durable ?** Les principaux ingrédients y sont, y compris l'horizon moyen terme de 20 ans. Mais la question des relations d'échanges, de partenariats, de transferts entre territoires distants est posée, et la réponse apportée aux externalisations du marché global - précarité, insécurité, prédation sur les ressources et les cultures, concurrence à tous les étages- est, toute proportion gardée, celle d'un protectionnisme diffus et éclaté en de multiples verrouillages de type SPL et circuits courts fondés sur une identité locale exacerbée. S'il s'agit là de la traduction intelligente et méthodique d'une résistance locale à la dissolution, cette forme n'est probablement pas pérenne car les fondamentaux tels que l'accès au foncier, la libre circulation des personnes et des pouvoirs d'achat, l'AGCS et le droit commercial opposable aux lois d'aménagement du territoire ou de décentralisation ont des racines extra-territoriales. Le territoire de Mouthoumet se trouve clairement au cœur des négociations au sein de l'OMC et dans une évolution des mentalités sur le plan de la conscience d'une solidarité globale.

[D'après Alain Laurent, capitalisation Pacte Local, septembre 2003]

Le principe de subsidiarité active invite les acteurs globaux et locaux à coopérer, chacun selon leurs moyens et selon les circonstances. Citoyens et élus locaux, dont les marges de manœuvre se sont rétrécies au détriment des grandes collectivités, ont à l'évidence un intérêt partagé à rapprocher leurs points de vue, trouver les bonnes interfaces et les outils d'une co-gestion indispensable.

#### **Le budget participatif de Porto Alegre au Brésil vu du Sénégal**

Si à Porto Alegre le Budget Participatif découle d'une volonté politique de l'exécutif municipal, au Sénégal l'exigence de participation vient du bas, à travers des associations de base dont les formes d'expression peuvent être le refus de payer les taxes, l'assumption partielle du service public (gestion des ordures par exemple), ou au contraire la détérioration d'ouvrages publics (creusement de la chaussée pour contraindre les véhicules à ralentir, modification de la circulation routière etc.). La jonction entre les mouvements associatifs et les municipalités est incontournable si on veut éviter l'implosion de villes grosses de conflits.

A ce niveau la force déterminante demeure le mouvement associatif représentatif des populations et les élus-habitants (conseillers municipaux et dirigeants d'associations de base) qui pourraient relayer la pression populaire dans le conseil municipal.

[D'après Sidiki Abdoul Daff, 2001, CERPAC et le Réseau - CAPACITATION CITOYENNE - Sénégal, France et Brésil]

**La reconstitution du meccano des politiques publiques territoriales - social, emploi, formation, services publics locaux - est un enjeu déterminant des collectivités aux différents échelons. Car les nouvelles formes de fragmentation sociale restent non traitées dans leur interdépendances, ce qui empêche de rechercher des solutions durables.**

Pour que les potentialités des territoires se révèlent et s'expriment, il faut consentir à leur égard, les mêmes investissements que ceux consentis pour le développement des entreprises : développer de nouveaux modes de pensée, investir dans les systèmes de mesure et de régulation et dans les ressources humaines, mettre en place des réseaux d'échanges et de capacités d'apprentissage.

Cet enjeu concerne tout particulièrement les nouvelles assemblées régionales, comme échelon de synthèse pour sortir de l'assistance territorialisée, intenable pour les finances publiques et n'endigant pas l'exclusion.

#### **Articuler politiques et actions menées au niveau local, national et européen pour lutter contre l'exclusion : une question centrale de gouvernance.**

Comment le territoire local peut-il être l'espace où s'attaquer aux causes de l'exclusion, alors que ces causes se situent à toutes les échelles du territoire ?

En constituant un espace d'invention pour des alternatives et de nouvelles formes d'articulation entre l'économie marchande et non-marchande qui soit aussi un espace de réflexion. Car la compréhension locale des réalités concrètes reliées entre elles permet ensuite d'agir ensemble globalement. [...]

Il faut élaborer les principes et la pratique d'une articulation des niveaux de gouvernance, de la coopération entre ces différents niveaux en reconnaissant l'existence d'une responsabilité partagée entre l'Europe et les états, les états et les régions, entre les régions et les agglomérations. Des principes généraux sont d'autant plus nécessaires qu'on ne peut s'en tenir aux trois niveaux européen, national et local. La nouvelle pensée sur l'organisation des collectivités locales doit aller jusqu'au niveau fin de l'agglomération, du pays, du quartier. Et à l'autre extrémité du spectre, l'élaboration de principes directeurs est à formuler au niveau mondial.

[Pierre Calame, novembre 1999, Colloque European Anti Poverty Network, Helsinki, DF 128 « Des alliances pour des territoires innovants et solidaires – les pactes locaux pour la cohésion sociale et l'emploi, 2001]



**Le fossé entre les partis de gouvernement et la population s'accroît et l'écart entre la réalité et les normes et procédures s'est approfondi. La solution ? faire confiance au terrain : les opérateurs, les habitants, les exclus, les consommateurs... les gens !**

S'appuyer sur les ressources personnelles des « exclus » et les potentiels de ressources des territoires de vie, faire confiance aux connaissances acquises dans l'action par les opérateurs de terrain et à l'envie de s'en sortir des premiers concernés, renouveler les relations partenariales avec les acteurs publics qui partagent ce constat pour engager l'orientation des politiques publiques sur des objectifs de résultats.

**« Au Nord » ou « au Sud », la confiance dans les ressources humaines locales est la clé des « logiques ascendantes ».**

La gestion participative de la ceinture verte du village d'Ando-Kpomey [Togo] a permis aux populations de la localité de prendre conscience des conséquences de la déforestation qui a essentiellement pour origine la non maîtrise des feux de brousse, l'exploitation des arbres pour le bois d'oeuvre et le bois de chauffe et enfin la culture « sur brûlis ». Elles ont ainsi compris comment la déforestation favorise l'érosion des sols et entraîne également la disparition des espèces qui vivaient dans la forêt pour provoquer la perte de la biodiversité.

En raison de la gravité des conséquences de la déforestation sur la vie de l'homme que les populations commencent à mieux percevoir, l'on note un changement de comportement positif chez la communauté en matière de gestion locale de la diversité biologique dans la promotion de l'agriculture durable. Une agriculture qui cherche à satisfaire l'évolution des besoins de l'homme tout en maintenant ou en améliorant la qualité de l'environnement et en préservant les ressources naturelles. Ce qui est intéressant est que cette expérience a été initiée par la communauté locale sans un appui extérieur : une preuve que la créativité n'est pas seulement l'affaire des « intellectuels ». Nous devons donc valoriser les « savoirs endogènes » qui peuvent nous aider à résoudre certains de nos problèmes. Pour ce faire il devient indispensable de mobiliser et de valoriser la créativité au niveau local, trop souvent sous estimée et minimisée.

Mais pour que les résultats de cette créativité soient utilisables et surtout profitables à tous, il est très important de renforcer les capacités des communautés locales à travers une mobilisation et une implication effectives de ces dernières dans le processus de décision qui les concernent. La valorisation du savoir local que nous encourageons à travers cette expérience d'Ando-Kpomey ne signifie pas un rejet systématique de l'apport extérieur « moderne ». Il faut plutôt développer la combinaison d'une façon interactive le savoir local avec les connaissances des institutions de recherche et de développement. Pour pouvoir atteindre cet objectif, il faut une confiance interne et mutuelle : les chercheurs doivent avoir confiance aux capacités créatives des communautés locales qui doivent de plus en plus se faire confiance elles mêmes.

[Comité Villageois de Développement d'Ando-Kpomey et Association Togolaise pour la Promotion Humaine (ATPH), 2002, La gestion durable de la ceinture verte du village d'Ando-Kpomey]

**Un forum citoyen en Rhône- Alpes.**

- *Genèse* : Le Forum est né dans l'urgence d'une situation politique dangereuse pour la République qui s'est produite lors des élections régionales de 1998 en Rhône Alpes. En acceptant les voix du Front national, le président Charles MILLON accomplissait là un geste symbolique qui donnait de l'honorabilité à des idées qui n'en méritaient pas.

- *Mobilisation* : Le 30 juin 1998 à l'appel du Forum 500 personnes se rassemblèrent à Villeurbanne. Un bulletin de liaison est créé, tiré à 1500 exemplaires.

Le 3 octobre 1998, au côté du comité de vigilance contre l'extrême droite, le forum participe aux ateliers (700 personnes) et à la manifestation (15 000 personnes).

Cette mobilisation rassemble des républicains situés sur un éventail de sensibilités politiques très large. Comment passe-t-on d'une coalition contre l'extrémisme à l'organisation collective d'une force de proposition pour une politique régionale concertée ? pour faire une place aux jeunes ? pour une culture ouverte ?

- *5 ans après le Forum poursuit... Il démontre* :

- une capacité de convocation, forte dans les périodes de crise mais encore faible en dehors de ces période,
- une capacité d'information : Le « Flash du Forum » crée un lien entre la centaine d'adhérents Il est diffusé à 500 exemplaires,
- une capacité de réflexion et de débats : Chaque mois un débat est organisé sur un sujet d'actualité et débouche sur un dossier (la sécurité, le Front national, la laïcité, la société civile, l'éducation nationale et décentralisation, la Région, l'Europe.). En cours un débat sur « santé et protection sociale »,
- une capacité de rassembler: Une quinzaine d'associations et de syndicats s'y retrouvent. Le « noyau dur » regroupe Economie et humanisme, Démocratie et politique, l'Antenne sociale, des UD CFDT, Unis cité.

L'avenir reste incertain. Nos actions sont limitées par la faiblesse de nos moyens - les cotisations de nos adhérents - mais nous préférons réduire la voilure plutôt que de faire la chasse aux subventions.

[D'après Antoine Martin, un des fondateurs du Forum Citoyen, 20 juin 2004]

La méthode ? S'engager vers la reconnaissance de ces systèmes d'action composite locaux, analyser les enseignements de ces partenariats locaux pour savoir les transférer en les adaptant à divers contextes, tous singuliers.

#### **Donner sens et cohérence à l'action.**

- Un des résultats de l'intermédiation est de passer d'une prise de conscience individuelle à une prise de conscience collective. Partout où il y a Pacte Local, il y a une capacité, souvent apportée par les initiateurs, à donner du sens à l'action collective. Ainsi, par exemple, certains Pactes Locaux ont agi en médiateur entre des professionnels, des institutionnels et des bénévoles, entre des entreprises et des salariés ou encore, pour produire de l'emploi sous forme de services aux entreprises, entre des entreprises, des élus et des associations locales.
  - Le Pacte Local produit, naturellement, et en dehors du processus de la création d'activités, des services, des négociations collectives... Il produit également, conformément à l'enjeu qui le définit, plus de cohésion sociale, plus de solidarité, de participation démocratique et d'échanges entre les sphères économiques et sociales.
  - Le « bien-être avec l'autre dans le travail », apport maintes fois cité, se construit à partir de différents éléments : une reconnaissance et une valorisation des apports de chacun, une amélioration de la capacité à répondre aux besoins, l'acquisition d'une vision plus globale de l'action en question sur son territoire.
  - Le Pacte Local produit aussi plus de cohérence entre les acteurs, les actions et les échelons territoriaux, un système de production collective efficient, une évolution personnelle pour ses acteurs, une amélioration dans leurs relations aux autres, une redéfinition des manières de faire telle que le retour en arrière est impossible : un changement de paradigme sur l'action territoriale.
- Ces constats viennent de l'expérience des pactes eux-mêmes et des éléments recueillis lors d'enquêtes de terrain.

[D'après un article réalisé pour un ouvrage collectif ETD, Pascal Mullard, 2003, Les Pactes Locaux : un processus médiateur pour une coopération territoriale]

**La société civile reste considérée comme contestataire, voire imprévisible ou inconsciente des enjeux. Elle est exclue du jeu. Il faut pourtant, au contraire, que le terrain (re)définisse ses priorités, (re)compose son projet et assume sa part de responsabilités dans l'exercice de compétences partagées qui en découle.**

Dans le mouvement de décentralisation et déconcentration des moyens, on ne peut pas continuer à dissocier les compétences économiques et sociales par une répartition formelle des moyens, sans se préoccuper de recomposer la possibilité d'exercer une responsabilité partagée.

### **Renverser la logique et s'organiser à partir des forces et des faiblesses du terrain.**

D'après le réseau Dialogues sur la gouvernance en Afrique, les acteurs locaux estiment que l'état ne veut leur transférer que des difficultés et profiter des réformes de décentralisation pour se décharger sur le local des missions sensibles pour lesquelles il a des difficultés. Cette situation révèle un malaise qui trouve sa source dans l'approche actuelle de répartition des compétences entre l'état et les collectivités. Il faut inverser la démarche en donnant d'abord au niveau local le droit et la possibilité de se prononcer sur les missions qu'il peut et qu'il doit prendre en charge. De sorte que, de façon consensuelle, il puisse dans un dialogue avec l'état, déterminer de façon objective ce que l'état doit apporter comme appui aux collectivités locales.

[D'après Changeons l'Afrique : 15 propositions pour commencer ..., Cahier de propositions pour une refondation de la gouvernance en Afrique - Novembre 2003 (35 pages)]

### **Concilier l'urgence, le court terme, et le rythme de la construction collective d'une vision élargie, favoriser la collaboration efficace entre les différents niveaux de gouvernance, en partant des réalités de terrain et des hommes. Sur ces champs, la région est l'interface idéale entre des échelles proches et lointaines : espace, temps, organisation.**

Se donner les moyens de construire une fonction régionale allant vers une gestion collective des ressources naturelles nécessaires à la reproduction même de la vie et à la santé des habitants : pour renforcer l'échelon régional, comme **interface de mise en cohérence**, il faut la volonté politique d'un projet concerté entre systèmes « infra » pour des réponses adaptées à la diversité des contextes et les échelons « supra », tout particulièrement européen et national.

La renégociation du contrat de plan avec l'Etat à l'horizon 2007, l'utilisation des nouvelles politiques européennes la même année, sera un enjeu majeur du mandat à venir. Dans cette négociation, c'est la force et la cohérence des projets locaux, doublées d'une volonté politique de s'appuyer et de soutenir la voie citoyenne qui donnera aux nouvelles assemblées régionales l'assise nécessaire. La base de cette nouvelle fonction régionale est l'analyse et la traduction des enseignements des partenariats locaux dans des indicateurs de qualité pour améliorer les politiques régionales, interface du national et de l'europpéen, en vue d'une meilleure allocation de moyens.

### **Pour une pédagogie de l'action régionale.**

- Le rôle des régions dans les processus d'aménagement et de développement du territoire est déterminant et souvent occulté : complexité des institutions, enchevêtrement des responsabilités rendent difficiles pour les citoyens comme pour l'ensemble des élus locaux, l'engagement dans une démarche de développement durable. Le risque de voir surgir des pratiques « technocratiques » du développement territorial n'est pas des moindres.
- La volonté affirmée de développer une démocratie participative implique une connaissance commune et partagée des rôles et fonctions de chacun dans le paysage économique et institutionnel. Il ne s'agit pas seulement de communiquer sur les actions engagées par les conseils régionaux ni de susciter une adhésion large aux politiques conduites, l'enjeu consiste plutôt à engager une véritable pédagogie de l'action régionale (outils, méthodes d'apprentissage de la conduite de projet) ; rechercher la transparence dans les processus de décision ; maintenir un effort d'explication de ce que représentent les relations de la région avec ses territoires, pour l'ensemble des citoyens.

[François Salzgeber, mai-juin 2004, « Ce que les territoires peuvent attendre des régions », La Lettre du développement local, ETD]

**Le constat d'un émiettement - voire d'une dissolution - des liens de cohérence entre échelles, secteurs, filières, domaines, structures et acteurs, amène à considérer qu'il faut changer d'approche en passant de la notion de partage de mandats à la notion de capacités et de coopération entre échelles. Sur cet aspect, le niveau régional est idéalement situé.**

**La condition est qu'il permette au terrain de déterminer son éventail de compétences pour réaliser son projet mais, aussi, qu'il lui assure, par péréquation, les mêmes garanties publiques issues des droits fondamentaux : dignité humaine (intégrité de la personne...), liberté (de penser, de conscience, de religion, d'expression...) et sûreté, égalité (hommes-femmes, enfants, personnes âgées...) , solidarité (information, négociation, conditions de travail...), citoyenneté (droit de vote, libre circulation des personnes...), justice (proportionnalité des délits et des peines, présomption d'innocence...).**

**Car la liberté locale, mal pensée, porte en elle les germes du localisme, du développement « bocal ». C'est donc un principe de responsabilité partagée, entre le bas et le haut, qu'il faut inscrire dans les faits.**

### III. La responsabilité.

**Construire ensemble un projet, humaniser et localiser l'économie globale, innover autant par goût que par nécessité, privilégier l'accès aux ressources pour les habitants, économiser les ressources rares, se relier aux autres échelles : les ingrédients des territoires responsables.**

**Ni trop loin, ni trop près, ni trop lent, ni trop rapide... le territoire de mobilisation est à la mesure des innovations à échelle humaine. Celles qui relèvent les défis de la précarité, de l'exclusion, de l'absentéisme, de l'extrémisme, de la judiciarisation, des lobbies et des égoïsmes catégoriels.**

#### **Le local facteur de compétitivité.**

C'est au niveau du local qu'apparaît l'inadaptation de la sécurité sociale, mais aussi que se révèlent les nouveaux besoins liés aux changements de mode de vie et d'aspiration.

D'importants travaux de membres de la Commission européenne ont permis de classer les « Initiatives Locales de Développement Economiques », malgré leur hétérogénéité et leur diversité, en 19 domaines. Certains d'entre eux bénéficient d'une forte mobilisation locale stimulée par les administrations publiques et les politiques, car ils correspondent schématiquement à des « consommations collectives » et améliorent donc l'image de marque du territoire en terme de qualité de vie et d'attractivité ; il s'agit par exemple de l'amélioration du logement, de la sécurité, des transports collectifs locaux, de la gestion des déchets, etc. D'autres répondent à une demande croissante des évolutions sociologiques liées à l'augmentation du temps libre et à l'envie de s'instruire. Activités lucratives et bénévoles se côtoient sur ce marché en expansion. D'autres enfin sont des services personnalisés de la vie quotidienne, comme les gardes d'enfants ou les services à domicile ; ils offrent des perspectives d'emplois prometteuses malgré la lenteur des changements de mentalité et les freins imposés par les opérateurs déjà en place.

Les différentes études ont montré le rôle primordial de ces initiatives locales dans la création d'emplois durables. Grâce à eux, l'économie européenne se tertiarise sous une forme distincte de celle des Etats-Unis où ces nouveaux emplois relèvent trop souvent d'une sous-économie pour travailleurs pauvres, précaires ou clandestins.

[Robert Douillet, 2001, « Diversité européenne, mode d'emploi. Comment l'Europe a pu s'enrichir de sa diversité pour créer des emplois grâce aux Initiatives Locales de Développement Economiques », GEYSER]

Le territoire vécu est l'échelle des organisations productives de biens et de services de qualité, distribution en circuits courts, valeur ajoutée restant sur place, épargne locale, économie sociale, économie solidaire, responsabilité territoriale des entreprises, économie informelle. C'est le niveau privilégié pour créer de l'innovation, **efficace en bas et repérable en haut.**

#### **Le « territoire responsable » au travers des Conseils de Développement.**

Un Conseil de développement est l'occasion de définir et renouveler les missions comme partie prenante d'un territoire, ouverte à l'ensemble de la société civile, généraliste et transversale. Il doit disposer de moyens d'agir. Renforcer l'auto-saisine. Conforter le bénévolat et la participation citoyenne. Accompagner la mutation des territoires. Conforter les agglomérations et les pays. Utiliser la société civile comme outil de prospective territoriale. Inventer une ingénierie démocratique. Imaginer les bonnes interfaces avec les élus. Développer l'auto-évaluation. Développer des coopérations innovantes. Obtenir une reconnaissance du travail accompli.

[Extrait du Manifeste de la Coordination nationale des conseils de développement des agglomérations de janvier 2004 pour développer la démocratie participative territoriale]

**La globalisation économique tourne à plein régime mais découplée de son ancrage terrien et des réalités sociales et humaines. Rechercher les formes d'un développement endogène moins dépendant d'activités et flux financiers et commerciaux externes, soumis à de forts aléas, est un impératif.**

#### **Un système partenarial territorial cohérent est une forme de résistance.**

Le Programme Pays Cathare est un programme de développement local, mené par une institution publique en partenariat avec tous les acteurs locaux et leurs groupements professionnels ou territoriaux. Actuellement ce sont 18 Territoires organisés autour de contrats d'objectifs contractualisés avec le département pour une réalisation démocratique des objectifs et des actions décidés par les acteurs locaux dans les dimensions économiques sociales et culturelles. La marque « Le Pays Cathare » est une marque commerciale, déposée à l'INPI par le Conseil Général et mise à la disposition des partenaires consulaires du département de l'Aude et de tous les professionnels qui le souhaitent, afin de les fédérer derrière une marque collective.

Elle a permis de définir 20 cahiers des charges, avec les réseaux professionnels concernés classés en 3 groupes : Tourisme, Agriculture, Métiers et services. Elle fédère aujourd'hui plus de 600 attributaires.

Il est difficile d'évaluer très précisément les effets de la marque « Le Pays Cathare », mais il est à remarquer que les gîtes du Pays Cathare sont réservés les premiers et dans des performances de remplissage plus élevé que les autres, que le porc du Pays Cathare a tenu le « choc » de l'effondrement des cours lors de la dernière crise, que le cours de l'agneau du Pays Cathare se maintient à un niveau supérieur à celui des autres agneaux, et surtout que les réseaux de solidarité entre producteurs, distributeurs et transformeurs s'organisent dans un processus collectif garantissant une traçabilité et une image, qui portent leurs fruits.

[D'après divers textes divers de Véronique Ponrouch, 2001, CG11]

#### **Un système productif local du Brésil pour réagir aux effets de la globalisation.**

Située à environ 120 kilomètres de Rio, Piraí est une petite ville de 22 000 habitants fortement affectée au milieu des années 90 par les politiques d'ajustements structurels imposées par la Banque Mondiale et le FMI. La privatisation d'une entreprise nationale d'électricité a pour conséquence 1300 licenciements à quoi s'ajoute la perte de 300 autres emplois suite à la restructuration d'une entreprise de papier. Le maire nouvellement élu adopte un comportement proactif en réunit différents intervenants du milieu et des fonctionnaires municipaux identifiés comme les plus dynamiques. Ce conseil de développement local dresse un diagnostic de l'état de la situation et un plan d'action. Il comprend trois composantes.

- 1- Un programme de promotion du travail et du revenu en milieu rural basé sur la création d'une pisciculture à plusieurs composantes et s'appuyant sur de nombreux petits exploitants agricoles disposés à transformer les ressources hydrauliques existantes sur leurs propriétés en étangs ensemencés dont la production est transformée par une usine nouvellement créée sous la forme de coopérative. Initiée à partir de 50 producteurs agricoles, l'action en rassemble 35 de plus.
- 2- Un programme de création d'emplois et de développement commercial autour de l'implantation d'un parc industriel. Grâce à une campagne de promotion offrant une vision nouvelle de la ville, l'objectif est d'attirer rapidement une demi-douzaine de PME innovantes (alimentation, informatique, brasserie, etc.) qui tirent profit de la main-d'œuvre en fournissant la formation nécessaire.
- 3- Un programme de création d'emploi sous la forme d'un réseau de coopératives d'artisanat destinées en majorité à des travailleuses, souvent chefs de famille.

L'intégration des milieux rural et urbain et l'ajout d'objectifs sociaux aux objectifs économiques confèrent à la démarche les caractéristiques principales d'une stratégie de développement local. À plus long terme, les intentions de ce regroupement d'acteurs locaux est de favoriser l'essor d'une culture entrepreneuriale de manière à ne plus dépendre des centres de décision extérieurs.

En 2001, en misant essentiellement sur ses propres moyens, Piraí a créé 1 200 emplois sur son nouveau parc industriel. Évidemment, comme c'est toujours le cas avec le développement local, les acteurs locaux ont fait appel à différents partenaires extérieurs, tout en tirant parti de certains programmes gouvernementaux des paliers étatique et fédéral. La mise en évidence d'une nouvelle vision sur le devenir de la municipalité est l'élément déterminant du succès de la démarche. Le maire a joué un rôle clé. Sa détermination fut l'élément déclencheur de tout le processus.

[Informations recueillies grâce à trois visites sur place de la part d'André Joyal, 2002, Université du Québec à Trois-Rivières]

**L'appropriation locale de la culture et de la nature pour une valorisation raisonnée permet de résister aux emprises spéculatives sur l'espace, les ressources, le patrimoine et la mise en marché du foncier et du vivant.**

La forme aboutie du local, et en même temps la première, est la dimension autochtone. Reconnaître le local sous l'angle du terroir, utiliser le marché pour valoriser les savoir-faire traditionnels (AOC, marques, indications géographiques...), conserver les savoirs naturalistes paysans par les écomusées ou les parcs naturels régionaux, s'appuyer sur des pratiques culturelles et des espèces naturellement résistantes ou rustiques... : la dimension autochtone doit être prise en compte car elle est un atout pour la diversité, clé de la durabilité.

**La dimension autochtone relie le local et à la gouvernance globale.**

Les peuples autochtones et les communautés locales considèrent la Convention sur la Diversité Biologique comme un nouvel outil de revendication. Maintenir la diversité culturelle est reconnu comme une dimension essentielle à la protection de la nature et de la biodiversité. Inscrire un objet naturel dans un « patrimoine local » devient une des conditions préalables et essentielles à sa conservation et à son utilisation durable. Pour ce faire, les minorités concernées demandent que soient reconnues leur identité et leur autonomie politique et territoriale. La protection de la biodiversité devient un enjeu de société qui échappe largement aux seuls scientifiques et spécialistes de la biologie de la conservation.

[Elisabeth Chouvin, Sélim Louafi & Bernard Roussel, 2004, « Prendre en compte les savoirs et savoir-faire locaux sur la nature ». Les expériences françaises, document de travail, IDDRI]

**La spécialisation des territoires, le maillage déséquilibré de la distribution et les externalisations des coûts sociaux et environnementaux sont une réalité. S'essayer à des échanges externes vraiment plus équitables - commerce, tourisme, coopération nord/sud - est l'effort indispensable minimum pour rééquilibrer, un peu, des échanges internationaux inéquitables.**

L'ouverture des territoires est un impératif de solidarité mais, aussi, une attitude pragmatique face à toutes les imbrications et interdépendances. Mais l'offre de coopération des « plus » aux « moins » est-elle honnête, sincère, efficace, désintéressée, **équitable** ? La réponse est non, tant les formes de domination sont nombreuses, subtiles, insidieuses : *La coopération UE/ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique)* ? « des procédures fondées sur de la méfiance » ; *Le rééquilibrage des relations commerciales* ? « l'alliance de base du commerce équitable Nord-Sud est une fiction » ; *Le tourisme solidaire* ? « ni la solidarité ni l'authenticité n'était au rendez-vous (magazine « Elle ») ; *La lutte contre la pauvreté* ? « elle s'inscrit pleinement dans le projet de mondialisation de l'économie »...

Les territoires responsables doivent, aussi, **repenser la solidarité globale et l'inscrire dans les faits.**

**Le commerce équitable, outil de transformation sociale.**

Les réseaux européens de Magasins du Monde du commerce équitable représentent plus de 50 000 militants bénévoles, 2700 associations locales, 13 pays, quelques centaines de salariés. Ils sont en relation avec 800 000 producteurs dans le monde – environ 5 millions de personnes – et font 260 millions de chiffre d'affaires, avec une croissance moyenne de 12% par an sur les 10 dernières années. Pourquoi ce qui est possible pour le commerce Nord-Sud ne pourrait pas se faire au niveau local, au Sud comme au Nord ? Les amis latino-américains ont déjà commencé à expérimenter ce commerce équitable Sud-Sud au niveau local et régional, qui peut devenir un véritable outil de développement local durable.

Mais il faut bien reconnaître que les acteurs et les réseaux les plus puissants du commerce équitable se situent au Nord et qu'ils imposent – de manière douce, certes ! – leurs critères aux producteurs du Sud. En plus, ces acteurs du Nord ne constituent pas, dans la plupart des cas, des véritables mouvements de consommateurs. En réalité, l'alliance de base du commerce équitable Nord-Sud entre producteurs et consommateurs est une fiction. C'est le résultat d'une histoire et d'un contexte, bien sûr. Mais, une fois qu'on en prend acte, à quand des relations équilibrées entre les acteurs Nord-Sud du commerce équitable ?

Le commerce équitable, en tant qu'instrument de transformation du commerce international, ne peut pas faire l'impasse sur ces questions, s'il veut continuer à se développer et trouver des alliés parmi les forces sociales de l'alter mondialisation.

[D'après Arturo Palma Torres, 2003, « Le commerce équitable, outil de transformation sociale », Artisans du monde, [www.mediasol.org](http://www.mediasol.org)]

### **Créer des activités, générer des bénéfices matériels et immatériels, éveiller à une culture d'intégration des porteurs individuels dans une vision collective de projet territorial : une réponse possible à la base de tout projet politique de décentralisation.**

Les systèmes productifs locaux (SPL), la gestion intégrée (la gestion intégrée des zones côtières, les schémas de cohérence territoriale...), les liens entre agriculture et options sociales (en Inde, au Cambodge, ...), les micro-crédits ou crédits de proximité (au Chili, au Bénin...), les mécanismes de solidarité financière (tontine), la gestion coopérative des services (eau) ou de l'immobilier, les coopératives de production (fromage au Guatemala, café en Equateur...), l'approche par les temps (le bureau des temps des mairies de Paris ou de Bolzano), la constitution de clientèles locales (commerce, tourisme...)... visent à faciliter, à des degrés et niveaux divers, l'organisation, l'activité formelle et informelle, la maîtrise des facteurs d'influence. Le tout d'une manière cohérente à l'échelle d'un territoire de mobilisation. Ces démarches, au final, facilitent l'implication dans la vie socio-économique locale des ressources humaines avérées ou « dormantes » et l'organisation du projet collectif, qui ne peut se résumer à la somme des « initiatives spontanées ».

#### **Le mythe des initiatives spontanées, ou le « un + un = un »**

Les consommateurs peuvent effectivement décider de ne se chauffer qu'à 18 degrés au lieu de 21 dans leur appartement ou leur maison, de se loger plus petitement pour réduire les distances qui séparent leur domicile de leur lieu de travail, de marcher ou de faire du vélo plutôt que de prendre la voiture pour faire leurs courses à un kilomètre, de trier leurs déchets de façon minutieuse en réservant chez eux un local au parcage de 5 conteneurs destinés à recevoir des déchets de différentes natures, de fabriquer des briquettes en papier compressé destiné à être brûlées dans leur cheminée à partir des magazines et journaux publicitaires qui encombrant quotidiennement leurs boîtes aux lettres, de poser des capteurs solaires sur leur toit, etc.

En contribuant au changement des attitudes culturelles, en favorisant la réflexion sur les routines de la vie quotidienne, tout cela est sympathique. Le discours qui mise essentiellement sur de telles initiatives l'est moins. Il ignore certains problèmes de base touchant au type d'action collective qu'appellent les objectifs du développement durable. Nos dirigeants politiques ont à prendre leurs responsabilités en organisant un cadre collectif de règles du jeu et d'instruments économiques permettant effectivement de mettre chacun devant ses responsabilités et de répartir efficacement les efforts entre tous.

Outre qu'elle peut être contestée sur le terrain de l'équité (pollueurs et pollués sont également invités à prendre des initiatives), ce qu'on peut appeler la stratégie de l'exhortation aux initiatives peut en effet être mis en cause radicalement sur le terrain de l'efficacité de l'action collective. L'un des résultats majeurs des sciences sociales modernes est d'avoir mis en évidence une structure particulière que l'on désigne en théorie des jeux sous le nom de « dilemme du prisonnier ». La situation qu'elle met en scène fait dépendre l'efficacité de l'action d'un agent du choix d'autrui, mais permet à chacun d'escompter un meilleur résultat en adoptant un comportement de passager clandestin, c'est-à-dire en bénéficiant de l'action des autres sans y prendre part soi-même et donc sans avoir à en supporter le



coût. Dans une situation de ce genre, des décisions individuelles prises de façon indépendante et séparée aboutissent à un résultat collectif qui n'est le meilleur pour personne et qui est inférieur à celui que chacun aurait voulu. Pour être pleinement efficace au regard des préférences de chacun, l'action doit alors être fermement coordonnée et ne pas être abandonnée aux initiatives séparées de chacun.

[Olivier Godard, 2001, Développement durable : exhorter ou gouverner ?, Le Débat (116)]

### **Stimuler les activités culturelles, récréatives, artistiques, et l'interculturalité : l'espoir du renouvellement, notamment face aux bien réelles fractures sociales, souvent, aussi, fractures culturelles.**

La culture locale, régionale, mais aussi l'interculturalité et le dialogue des cultures : il serait opportun que cette clé de la diversité, qui prend ses racines dans l'histoire pour éclairer l'avenir, soit une priorité. Notamment pour les jeunes en recherche de marques dans un monde tourné vers les besoins d'une société solvable vieillissante.

#### **La culture, pour vivre mieux et entreprendre ensemble.**

Culture Commune est une association intercommunale de développement artistique et culturel dans le Bassin Minier du Pas de Calais, créée en 1990 regroupe 34 communes adhérentes (environ 400 000 habitants). Son pari, c'est de permettre à ses habitants de s'approprier leur histoire et leur droit à la culture et son ambition est de corréler un projet artistique pluridisciplinaire axé la création contemporaine, un projet de transformation en profondeur des pratiques culturelles de la population et l'expérimentation d'une véritable intercommunalité de « projet » à l'échelle d'un territoire, basée sur le partage d'analyses et d'objectifs de fond, sur la solidarité et la complémentarité des nouvelles politiques à mettre en œuvre et des équipements culturels à créer. Au fil du temps les gens sont venus, les jeunes bien sûr, mais pas seulement ; et de drôles de passerelles se sont créées. « Il y a un tel monde entre les théâtres que nous sommes et les mineurs, les ouvriers, qu'ils auraient pu penser : qu'est ce qu'on a à faire ensemble ? constate le metteur en scène . Mais au Puits 11/19 de la mine, ça tombe sous le sens de travailler avec les gens qui habitent là, le maillage est tellement serré entre ces gens et Culture Commune qu'ils nous ont fait confiance... » (Guy Alloucherie, metteur en scène, animateur d'un atelier conclu par un spectacle où les acteurs racontaient des fragments de leur propre vie à la mine d'à côté).

Car c'est bien en s'appuyant sur la culture et la mémoire des lieux que Culture Commune peut inventer une nouvelle manière de concevoir la culture comme vecteur d'ouverture, de convivialité, de solidarité, de démocratie participative et promouvoir ainsi une dynamique d'acteurs et d'actions génératrice de cohésion sociale et de coopération.

[Marie-France Dubois, 2004, « Culture Commune, un exemple de Pacte Local rencontré dans le Bassin minier », Capitalisation du réseau des Pactes Locaux]

### **Le développement responsable prend ses racines dans le local.**

**Mais ce dernier doit éviter de répliquer ce qu'il combat - l'autocélébration, le « pas dans ma cour », l'égoïsme de l'entre-soi – et, au contraire, propulser dans le courant majoritaire ses innovations et ses trouvailles. Au niveau de cette gouvernance mondiale qui doit, en retour, favoriser l'absolue nécessité de changer le mode de consommation, donc de vie, donc de culture, de sociétés matérialistes, techniques, compétitrices, occidentalisées.**

**La délégation remontante, la logique du bas vers le haut - ou le pilotage de l'amont par l'aval -, c'est aussi une forme de coopération nouvelle, un lien assumé, construit, pensé, entre le local et le global.**

## IV. La co-opération.

**A partir des gens, par, avec et pour eux, promouvoir une voie citoyenne, fondatrice, sur laquelle devrait s'appuyer les acteurs sociaux du XXI<sup>e</sup> siècle : les territoires et les villes.**

**La parole des exclus n'est pas prise en compte pour contribuer à la résolution des problèmes dont ils subissent les conséquences. Créer des espaces pour la prise de parole et les initiatives des « sans-voix » apparaît comme une évidence, peu mise en pratique. Elle est pourtant le point de départ de la coopération.**

Les personnes et les situations sociales qui échappent aux catégories reconnues sont nombreuses, peut-être même les plus nombreuses et peu ou pas représentées dans les instances de décision : chômeurs, étrangers, habitants non-électeurs, réfugiés, femmes, jeunes, anciens. C'est particulièrement dommageable de se priver de les entendre au moment où les représentativités traditionnelles, syndicales, professionnelles ou politiques sont désinvesties. Participer, dans le sens de l'invention, de l'instituant, c'est alors co-construire des relations, les organiser. On n'est plus seulement dans la cooptation, ni dans l'exercice ès-qualité d'un mandat. S'y ajoute un but partagé, l'envie de servir, d'atteindre un objectif, ce qui suppose de faire avec.

### **La co-opération, clé du développement durable territorial.**

Le congrès pionnier NIKAN (« avenir » en langue montagnaise) sur les applications territoriales du développement durable, à Jonquière, Québec, en 1997, a mis l'accent sur l'importance des aspects de coopération entre parties prenantes, avec plus de 15 % de la totalité de 190 recommandations non redondantes. La référence à l'éthique et aux valeurs vient ensuite, avec plus de 8% suivie par les activités de formation (7,8%). Ces chiffres, peu élevés en soi, marquent cependant une des originalités du congrès qui, sans doute pour une des premières fois, a tenté de faire un lien explicite entre la pratique du développement et certaines valeurs éthiques et morales, le tout dans la conduite d'actions de terrain.

[Alain Laurent, 2000, « Synthèse des actes du congrès Nikan », 3 fascicules, BEIRA.CFP]

**Au cœur de l'action de lutte contre l'exclusion et d'insertion, se situe la personne : sujet, objet et destinataire final. Les acteurs publics, privés et associatifs doivent se donner comme finalité la résorption progressive des racines individuelles de l'exclusion et s'organiser en conséquence.**

La reconnaissance, la place, le rôle et les responsabilités des acteurs de terrain ne sont pas satisfaisants. Les acteurs d'un même projet ne sont pas sur un pied d'égalité dans les partenariats et, en amont, le repérage et la connaissance des réalités concrètes pour des solutions adaptées sont déficients alors que les réorganisations territoriales en cours requièrent une attention particulière pour éviter le décrochement de catégories de personnes ou de territoires que des particularismes nouveaux éloignent des références classiques. La mutation de l'usage des espaces ruraux, la désindustrialisation, l'émigration européenne et internationale, la poly-activité et la multiplication des catégories sociales et des profils psychologiques en demande de soutien en sont des exemples.

### **Améliorer les partenariats institutionnels : une étude action menée en 2002 en Languedoc-Roussillon.**

Les constats résumés de cette étude, menée sous forme d'entretiens avec une grande variété d'acteurs institutionnels, montrent que l'efficacité de l'action est singulièrement diminuée du fait :

- de **handicaps structurels** : foncier, dévitalisation économique, conditions d'accueil des créateurs d'entreprises et des salariés, difficile articulation entre des échelles de territoire " espaces de solution " à géométrie variable.
- de **handicaps culturels** : déficit de compétences en développement local, territorial (qualité et quantité de l'offre de formation), absence de pensée systémique (cloisonnement, spécialisation, relation individu-environnement, ignorance des processus), politisation des questions territoriales devenues enjeux électoraux, solidarité inter-territoriale insuffisante et qui s'aggrave du fait d'une logique de concurrence et d'un manque de ressources.
- de **handicaps liés au mode d'organisation** : efficacité de l'action publique contrariée par des réseaux relationnels obligés, rotation trop rapide des postes de responsabilité, manque de mémoire institutionnelle, déficit de réactivité, logique de pouvoir, compétences territoriales éclatées, procédures financières, déficit de circulation d'information et de cohésion interne aux services, difficulté de montage et d'organisation d'un partenariat local ou territorial productif et non-concurrentiel dans les instances collectives.
- d'un **déficit de moyens d'action** : manque de moyens humains, échelles de temps trop courtes.

Ces constats faits, des propositions ont été mises en avant à partir d'entretiens qualitatifs et de réunions collectives d'acteurs de ce domaine d'intervention. Les conclusions ont été transmises en 2002 à la Préfecture de Région commanditaire du rapport, puis (ré) introduites dans le débat public lors des assises de la décentralisation en 2003. Sans suite directe.

### **Différents échelons de solution :**

- Un échelon local d'amélioration est apporté par des acteurs qui organisent des réponses issues de collaborations locales.
- Un échelon d'ancrage territorial privilégie à l'heure actuelle le pays, espace neuf de concertation et territoire de taille suffisante pour être un espace de cohésion des services publics et de développement économique à partir des ressources endogènes.
- Un échelon du territoire englobant dont le réseau de relations et d'influence peut prendre différentes formes : insertion dans des réseaux nationaux et internationaux sur des problèmes similaires, convergence sur des objectifs et des résultats engageant les contractants d'une même région, partenariats inter-échelons. La caractéristique de ce niveau est de préserver l'intérêt général, au sens républicain de garantie de l'accès à un certain nombre de droits fondamentaux, que la traduction territoriale peut mésestimer.

### **Au cœur de l'action, le service de la personne :**

- Le facteur de réussite primordial d'un partenariat dépassant le stade technique résulte de l'implication des « acteurs actifs ». « Le partenariat fonctionne toujours quand il est décidé par le bas », là où interagissent des demandes, exprimées ou pas, construites ou pas, précises ou pas et des réponses, forcément moins aléatoires, imprécises et incertaines.
- Autre facteur déterminant : reconnaître et s'appuyer sur des partenaires polyvalents, réactifs, capables de valoriser les « ressources cachées ». Les structures du tiers système préconisent une approche globale de développement qui tienne compte de l'ensemble des ressources humaines et naturelles y compris sans valeurs marchandes. Cette valorisation des ressources « cachées », des échanges non monétaires, des aspirations des personnes, font aussi la richesse d'un territoire.

### **Traduire une volonté éco-sociale sous une forme nouvelle du contrat :**

Les solutions contractuelles entre acteurs publics et entrepreneurs solidaires sont à trois niveaux :

- le spécifique, le local et la personne (ex : contrat personnalisé visant le statut d'autonomie d'habitation),
- le particulier et l'ancrage territorial espace de solution,
- le général, les enjeux collectifs et les principes d'aménagement issus du territoire englobant.

À chaque niveau correspond un type de contrat, au sens large, qui engage les partenaires sur des devoirs, des obligations et des reconnaissances (utilité publique, durée, légitimité des réponses) ; qui définit les objectifs et les résultats ; qui met en oeuvre des moyens appropriés découlant des objectifs.

- À la notion de contrat sont associées des modalités d'action notamment les formes de coopération, l'organisation de la proximité avec les bénéficiaires et les opérateurs, l'évaluation des effets.
- A ces modalités sont corrélées des compétences et des capacités : au niveau de l'organisation collective ; au niveau d'une façon de faire qui pose les étapes, identifie la problématique au bon échelon, la nature des contrats, des moyens et des indicateurs.

[Convention Dynamiques Solidaires - PARI & BEIRA.CFP - 23 octobre 2002]

**Dans un monde concurrentiel soumis à l'urgence et au court terme, le temps de construction d'un consensus puis d'un projet commun apparaît trop long, irréaliste, peu rentable. C'est ce que permettent pourtant les Pactes Locaux, car ils génèrent un « capital social » qui conditionne le développement économique.**

Le capital social d'un territoire peut être défini comme l'intensité des relations entre les acteurs et le capital détenu par chacun et la collectivité toute entière : il assure la cohésion de la société et conditionne les capacités de développement économique. C'est une alternative possible à la désindustrialisation et la surpopulation.

**Le Pôle d'économie solidaire de l'agglomération dijonnaise, une initiative pour les initiatives.**

Constitué en juin 2001, c'est un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projet et d'animation de réseaux de solidarité. Il travaille sur le lien entre la personne et son projet de vie et organise l'entraide entre les porteurs de projet et les échanges avec les acteurs du territoire qui peuvent contribuer à leur réalisation. En 2003, le Pôle a reçu 267 personnes, accompagné 137 projets personnels ou collectifs dont 65 ont abouti avec 29 créations d'activités et 35 emplois, soit une augmentation de 50% par rapport à 2002. Chaque année, le Pôle organise un bilan participatif avec les membres des cinq collèges représentés au conseil d'administration : porteurs de projet, bénévoles, salariés, partenaires opérationnels et financiers, institutions. Cette approche partagée sensibilise les porteurs de projet à la dynamique sociale de territoire.

Le Pôle est un lieu ouvert, où chacun peut trouver sa place, participer, échanger, coopérer. Cette coopération entre des acteurs territoriaux qui se sont collectivement approprié un projet permet au Pôle d'être mieux connu par les habitants et mieux reconnu par les collectivités de l'agglomération dijonnaise (et au-delà).

Le pôle se veut en perpétuelle évolution. Les questionnements issus de ses échanges multiples constituent sa raison d'être, sa richesse, son capital créateur. Le bilan 2003 a permis de définir des indicateurs qualitatifs : appropriation du projet, professionnalisation, développement personnel. Les impacts constatés mesurent les retombées économiques, le développement local, l'utilité culturelle, l'utilité sociale.

Il envisage d'ouvrir un nouveau collège au conseil d'administration en 2004 pour faire une place aux chercheurs.

[D'après Martine Théveniaut, Compte-rendu de l'AG du 7 mai 2004, Dijon]

**En fin de compte, le défi est d'organiser un 4<sup>ème</sup> niveau de dialogue social sur une base territoriale et prendre en compte les diversités locales dans les solutions concrètes.**

Les formes du dialogue social résultent de l'âge industriel et traduisent la société salariale. Son organisation institutionnelle peine à faire une place aux nouvelles formes d'emploi, chômage, précarité, aspirations sociales, et à une vision territoriale interprofessionnelle. La situation européenne reflète une diversité de conceptions et de pratiques - consultation, concertation, cogestion,

participation à la définition des politiques, cadre unitaire d'action ou non, culture du consensus ou du conflit, primauté à la loi ou accord collectif - et de représentation du monde du travail - taux de syndicalisation de 7% en France à 85% du Danemark-. Le « dialogue social territorial élargi » cherche, en partant des situations concrètes des entreprises et des salariés, à renouveler la vision traditionnelle pour des solutions plus inventives et des compromis acceptables par toutes les parties prenantes.

**A partir de l'entreprise, un nouveau dialogue peut irriguer l'ensemble des acteurs sociaux.**

L'observation des évolutions sociales, l'analyse des besoins permet de prendre conscience que l'exclusion a pris le pas sur l'exploitation et que le lieu de vie compte plus que le lieu de travail pour décider de la mobilité. « Quelles passerelles pour faire une place à chacun ? » dans ces nouvelles conditions du syndicalisme.

En Poitou-Charentes, France Joubert (Union régionale CFDT) a commencé avec un premier groupement d'employeur rural en 1988. Il a fêté en 2004 le 300ème ! La situation a obligé les patrons à s'organiser entre eux, augmenté la marge de manœuvre du salarié pluriactif pour l'organisation de son temps de travail. L'expérimentation se poursuit par étapes jusqu'à maintenant : gestion prévisionnelle des emplois, services de proximité, insertion par l'activité économique, gestion des âges, jusqu'à l'inscription d'un espace régional de dialogue social dans le contrat de plan état-région en 2000, le CISTE, Carrefour de l'Innovation Sociale du Travail et de l'Emploi. « Un lieu qui n'est pas fait pour négocier ou pour s'engueuler, mais pour se parler, avec des sujets qui concernent tous les partenaires sociaux de la région : le handicap, les PME, le recrutement... »

[Capitalisation collective des Pactes Locaux suite au Carrefour international de l'innovation sociale et territoriale, 27 et 28 octobre 2003, Futuroscope de Poitiers, 2004, 18 pages]

**Construire une démocratie de proximité c'est, à la base, faire naître et cultiver un espace critique qui rende les personnes plus « capables », avec les moyens de ne pas subir et consommer passivement.**

L'exemple de la Suisse, entre autres, montre que la démocratie n'est pas une fin « en soi », ni une panacée. Les peuples, lorsqu'ils sont consultés, ne votent pas toujours dans une perspective responsable et de long terme. Egoïsme, prépondérance d'intérêts à court terme et/ou catégoriels, repli identitaire, manque de vision et d'idéal, aveuglement populiste : le paradoxe de la démocratie est de vouloir une consultation populaire mais décider, finalement, en fonction d'avis techniques ou d'expertises auxquels les citoyens ne sont pas associés. Il faut donc s'engager dans ce qu'il est convenu d'appeler la « capacitation citoyenne » pour faire fonctionner la démocratie électorale et pour constituer des contre-pouvoirs participatifs et propositionnels.

**Créer de l'expertise citoyenne.**

IRADIE, association d'origine africaine, est née de la volonté de permettre aux peuples africains de devenir autonomes. Objectif : apprendre la gouvernance, pour que le citoyen en état de « non-reconnaissance » s'entraîne à devenir acteur puis auteur de sa vie et que les ambitions ou les désirs d'un groupe pour son territoire puissent être reconnus et se réaliser. IRADIE conçoit avec les gens eux-mêmes, en fonction de leurs expériences et capacités, des outils appropriés à chaque cas et à chaque projet : 200 outils sont répertoriés. Elle organise des stages thématiques, par exemple « comment conquérir des dispositifs », pour les faire passer sous le co-contrôle du bénéficiaire et lui permettre de contribuer aux choix faits sur son territoire.

Pour IRADIE, seul l'individu bouge, mais il le fait plus facilement en groupe ; le groupe est donc à encourager. Le projet a un rôle fédérateur mais c'est aussi un outil qui oblige à la rigueur et une base de négociation avec les partenaires publics. Il faut donc apprendre à connaître les circulaires et savoir à qui s'adresser. IRADIE développe plusieurs compétences pour réaliser ses objectifs : repérer et analyser avec les gens concernés les situations de crise et leurs causes ; Agir sur ces causes (généralement sur les relations avec les décideurs) ; Décomposer les mécanismes qui régissent ces relations ; Pour provoquer le changement, puiser un maximum d'éléments dans le quotidien proche ; Travailler avec les volontaires pour se constituer en groupe d'action, force de propositions et

leadership ; Faire une analyse comparative des valeurs : dominantes, « tribales », équilibre et rapports entre elles.

IRADIE fonde son action sur plusieurs principes fondamentaux : se considérer comme l'allié du « concerné », quoi qu'il fasse et quelles soient les conséquences ; Ne pas savoir à l'avance ; Inventer collectivement pas à pas les supports qui permettent à l'individu et au collectif de grandir ; Respecter les valeurs en reconnaissant que chaque type de sociétés a des avantages et des inconvénients ; Promouvoir leur métissage.

[D'après Marie-France Dubois, mai 2004, capitalisation Pactes Locaux]

### **La naissance d'un « pacte territorial » nouveau genre : une école de la négociation.**

L'association RAN (Réseau Assistance Négociation) est le fruit d'un constat, celui de l'impréparation des acteurs de PME pour mettre en oeuvre au mieux la première loi Aubry qui ouvre un champ de négociation potentielle autour de la réduction du temps de travail dans les entreprises.

L'accord se fait sur la base suivante : l'outil doit prendre la forme d'une boutique « du dialogue social » et offrir les services d'un centre de formation (« une école de la négociation »), sans empiéter sur l'activité de consultants. Cette approche partenariale et plurisyndicale séduit d'autres partenaires qui s'inscrivent comme co-fondateurs : Entreprises et dirigeants chrétiens, CFTC, CFE-CGC, des laboratoires de recherche comme LASAIRE, des experts comme SYNDEX, Inter CE 69 etc. RAN est d'entrée tripartite : réseaux d'employeurs / syndicats de salariés / experts.

L'association est fondée en novembre 1998 et la boutique est ouverte rue de Créqui, dans le 3<sup>ème</sup> arrondissement de Lyon, à proximité de la gare Part-Dieu et de deux lignes de métro. Elle accueille ses premiers clients dès début décembre, est déclarée organisme de formation, recrute son premier formateur, met en place un accueil téléphonique, ouvre une permanence gratuite tous les lundis soir.

Fin 2000, après 2 ans d'activité, 245 structures ont été renseignées, 66 structures ont été préparées aux négociations grâce à 57 sessions de formation et 49 autres ont été suivies dans le cadre de consultations pédagogiques. Un site internet a été créé. Dans cette dynamique de croissance et forte de ces expériences en PME, RAN présente à la presse un projet d'Ecole de la Négociation en 2001. Celui de groupes-tests (employeurs, étudiants, syndicalistes, experts) afin d'élaborer des outils pédagogiques nouveaux, adaptés aux PME. Les résultats sont très encourageants. Le site compte 1000 visiteurs par mois en janvier 2003, 500 personnes sont inscrites et fidélisées, le journal en est au 13<sup>ème</sup> numéro, RAN reçoit de nouvelles sollicitations et son assise géographique s'élargit.

Malgré cela, RAN subit l'effondrement des négociations RTT lié à l'évolution du contexte politique, non compensé par les activités de l'Ecole de la Négociation encore trop expérimentales et longues à négocier. RAN ne peut résister aux faiblesses de sa trésorerie confrontée au glissement des échéances budgétaires institutionnelles. Une échéance trop lointaine de la nouvelle convention conduit à la cessation de paiement puis à la mise en liquidation judiciaire en fin 2003. Fin de l'aventure associative et de l'expérimentation sur le dialogue social en PME !

Les promoteurs n'ont pas baissé les bras et mettent à profit ce revers pour capitaliser leurs acquis dans un livre à paraître.

[D'après Maeva Molmeret et Antoine Martin, Capitalisation Pactes Locaux, juin 2004]

**Ni la démocratie, ni la co-opération, ni la participation, ni la construction collective ne sont de génération spontanée : elles se fabriquent, s'apprennent et se cherchent des indicateurs de résultats et de qualité partout dans le monde. Il faut construire l'accompagnement et les outils des participations « co-opérantes ».**

**Et donc :**

- **Informer suffisamment pour rendre la question à résoudre compréhensible.**
- **Organiser le débat pour passer de l'individuel, du parallèle, du divergent ou du conflit à une vision collective, intégrative.**
- **Co-construire des actions concrètes pour tremper les relations dans l'opérationnel et se donner des preuves par l'exemple que ça marche.**
- **Pour cela, privilégier les solutions qui s'appuient, autant que possible, sur des coopérations.**

## **C. UNE OFFRE D'EFFICACITÉ**

---

# I. Elargir sa vision.

**Les Pactes Locaux ciblent, essentiellement, les liens inter-personnels et l'ancrage dans les réalités pratiques. Mais ils savent aussi que ce local-là n'est pas seulement géographique. Il est relié, systémique, et conduit à gérer des logiques antagonistes.**

**Dans ou hors des institutions ? Au fond, chacun peut sortir d'un jeu de rôle, pousser les barrières, infléchir un dispositif, pour éviter un gaspillage phénoménal d'énergie.**

*Finale*ment à quoi servent les institutions ?... « Ils » ne font rien, alors « je » fais... Les stratégies pour agir, malgré tout, existent : contourner les rigidités, les freins et les blocages, par un **auto-organisation**, et, par **coopération**, construire différemment.

Comment accompagner la responsabilisation de l'individu, excédé de ne pas comprendre et se faire entendre, alors qu'il a des opinions, des expériences et des propositions ? Cela ne se fait pas par génération spontanée. Peu à peu, le changement d'échelle s'opère. Des noyaux de citoyens « éveillés », souvent restreints à l'origine, en sont les promoteurs. Non pas en se proposant comme une avant-garde soviétique qui sait mieux que les autres, mais en étant immergés, en affrontant le négatif, la part de soi, des systèmes englobants, des représentations. S'en parler, s'organiser, compter d'abord sur ses propres forces, produit à l'évidence des résultats. C'est aussi un indicateur de l'aggravation de la crise, car on sait bien que les ressorts de la solidarité et de la coopération ne sont pas premiers. « La solidarité est d'abord fille de la nécessité ». L'éducation peut (re) prendre alors sa véritable fonction : Coopérer s'apprend, se cultive, s'éduque.

Les mandats sont ce qu'ils sont, perfectibles. Mais l'action des institutions c'est aussi celle des personnes. Les Pactes Locaux ont prouvé que des collaborations « **Un + Un = Trois** » étaient possibles. Elles sont liées à des conditions spécifiques, des concours de circonstances, des personnes et des moments clés. Ces exceptions pourraient devenir fréquentes, habituelles, **à condition que** :

- Les buts et les finalités conditionnent les procédures et la règle administrative, et non l'inverse.
- La culture du « faire pour faire » cède la place à la culture du « faire pour quoi faire ? ».
- Les structures soient réellement coopérantes et apprenantes.
- La transparence devienne l'outil de la relation de confiance et de l'équité pour lutter contre les pouvoirs occultes, les stratégies de domination, les querelles de chapelle.

**Le voyage commun impose, en cheminant, d'élargir l'horizon – temps, espace, visions, pratiques –, d'être « systémique » et concilier des finalités et des intérêts contradictoires.**

L'approche du territoire par le repérage des capacités, des volontés puis des compétences conduit chaque catégorie d'acteurs à prendre conscience d'antagonismes, de tensions, d'écarts, de différences :

## **Des tensions à harmoniser.**

Pour les élus et l'Etat entre marché politique et intérêt général, pour les entreprises entre profit à court terme et rentabilité de long terme, pour les acteurs sociaux entre revendication sectorielle et bien commun. Une meilleure appréhension favoriserait la découverte des compromis les plus favorables au second terme de ces alternatives (intérêt général, rentabilité de long terme, bien commun).

[Robert Salais, Rapport du Groupe d'observation Chercheurs Carrefour de l'Innovation Sociale et Territoriale - Futuroscope 27-28 Octobre 2003, IDHE UMR CNRS 8533]



Cette approche pousse donc à travailler sur l'altérité, la différence, les autres logiques, **sur ce qui n'est pas ici, tout de suite**. Il faut donc rapprocher les contraires, concilier les inconciliables. Les fruits de ces efforts sont des ingrédients de durabilité que les acteurs du projet collectif doivent s'approprier pour en inventer des traductions et concrétisations locales :

### La conciliation global – local :

On y rangera les relations Nord-Sud, la coopération décentralisée, les OSI, les nouvelles formes de solidarité (tourisme solidaire) et le commerce équitable, l'interdépendance entre territoires (ressources naturelles, activités économiques, flux de main d'oeuvres, matières et produits...), les garanties de souveraineté et de sécurité alimentaires, la solidarité entre territoires et collectivités, la répartition des infrastructures et des services, les liaisons et transports physiques et immatériels, le contenu systémique des formations, la formation technique et scientifique aux interdépendances, relations et disciplines systémiques, l'aménagement du territoire...

#### **Intégrer la nouvelle perception de la distance dans l'organisation des activités économiques marchandes.**

L'homme considère désormais le monde globalement. Grâce au progrès technologique, il se perçoit au sein de son environnement comme non assujéti à des distances et adopte une approche holistique de la réalité. Percevant le monde au-delà de l'horizon, il attend qu'un service adapte celui-ci à sa perception. En d'autres termes, l'homme n'est plus limité au local. Cette « fin de la distance » est en fait la fin des distances perçues.

1- Les entreprises doivent prendre en compte la fin de la « captivité géographique » de leurs clients. La compréhension de ces besoins et désirs au-delà des distances est au centre de l'activité, et prend peu à peu le pas sur l'hégémonie industrielle des départements de production. Les organismes de crédit comme Sofinco ou Cofinoga, suivant déjà cette logique, multiplient les « data warehouses » et « profilers ».

2- Certains secteurs d'activités sont particulièrement touchés : les transports, les activités de communication, les « utilities », les services de proximité. Ils ont à proposer non plus des services qui réduiront cette dépendance à l'espace, mais des solutions de services qui prennent en compte la nouvelle perception de liberté de leurs clients.

3- La grande distribution, actuellement, impose sa perception de l'espace à ses clients en concentrant ses points de vente à la périphérie des centres urbains, sous couvert de « prix bas », obligeant son client à se déplacer et à faire lui-même ses achats. Cette logique tend à devenir marginale, du moins pour certains produits, dans un monde où la connaissance de la perception spatiale du client devient un avantage concurrentiel fondamental.

4- Le service remet en cause les distances géographiques, affectives, intellectuelles (le MBA), morales (le tourisme sexuel). À l'exception d'une seule : la distance économique. Tout service a un coût. Ce nouveau traitement de l'espace, producteur de proximité, est également générateur d'inégalités sociales. Ces inégalités sont sans précédent puisque la confusion local/global s'étend à tous, dans tous les domaines, et à l'échelle de la planète.

5- Les Sciences de Gestion sont remises en question dans leur fondation. Elles s'intéressaient à l'espace en tant que variable considérée comme une contrainte ramenée à la distance à partir de laquelle l'organisation prenait ses décisions ou élaborait sa stratégie. Désormais, l'espace devient une ressource pour l'organisation, puisqu'elle influence la perception spatiale du client. Elle peut ainsi le fidéliser, voire le maîtriser, dans ses choix de consommation.

[D'après Gaël Le Boulch, 2000, Approche systémique de la proximité : définitions et discussion, Université Paris IX Dauphine, III<sup>èmes</sup> Journées de la Proximité]

## La conciliation long terme - court terme :

Elle concerne, notamment, la conservation de la biodiversité, l'utilisation prioritaire des ressources locales renouvelables, la gestion des externalités, la gestion patrimoniale/durable des ressources rares, le recyclage et la valorisation des déchets et résidus, les activités normalisées (normes iso 14001, SA - social accountability -, 8000 HQE, certification...), la promotion des économies d'énergie et de la diversification énergétique (incitation, fiscalité...), la sensibilisation et la valeur accordée à l'environnement, l'éducation, la sensibilisation et les moyens d'animation, la solidarité matérielle entre générations, la volonté et capacité d'agir au niveau juridique (orientation par la sanction)...

### **Exemples de volets « durables » découlant des démarches ALTICOB21, utilisant le tourisme responsable comme outil de développement territorial « raisonné ».**

T2D2 « Tourismes, Territoires et Développement Durable », réseau ouvert mobilisant une vingtaine de personnes avec des ancrages dans le concret, met en place, dans les pays du Sud - pour le moment Djibouti et Ethiopie -, ALTICOB21, l'Agenda 21 Local Tourisme Issu des Communautés de Base. Cette démarche territoriale, endogène, utilise le tourisme responsable comme moteur économique et concerne des territoires ruraux, suburbains ou urbains peu dotés en atouts administratifs et techniques. Elle se distingue des Agendas 21 Locaux traditionnels par une origine société civile, locale, non étatique, et par le rôle spécifique joué par un tourisme diffus illustrant l'idée de « tourisme-outil », uniquement sous ses formes intégrée, équitable, durable, solidaire, pro-poor, éco-.

Elle se situe à l'intersection de plusieurs contraires :

- la logique ascendante (les besoins, les problèmes, les visions, les envies) / la logique descendante (les repères systémiques et éthiques du développement durable),
- le temps rapide du commerce / le temps long du développement et de l'évolution des consciences,
- l'accompagnement et l'appui pour s'organiser dans un monde difficile et changeant / l'autonomie des personnes et des processus.

ALTICOB21 dépasse la simple mise en place d'un tourisme responsable : il aboutit à un véritable programme de développement durable cohérent et intégré. Pour cela il articule d'une manière poussée le tourisme avec le développement local, dont les actions sont mises au point avec la communauté dans la logique suivante :

- prise en compte et traitement de toutes les questions que se posent la communauté, qu'elles concernent ou non le tourisme,
- organisation d'une réponse en forme de satisfaction des besoins,
- origine et maîtrise locales des projets et des activités touristiques et non touristiques,
- aide à la décision et choix des priorités et des techniques orientant l'action vers le développement durable.

### **Exemples :**

1- La demande de surcreusement de puits conduit à envisager une économie de prélèvement d'eau dans la nappe (par exemple au niveau de la coopérative agricole : compteurs individuels, techniques d'arrosage pour la coopérative agricole, type de pompage...) mais aussi la gestion durable de la ressource, grâce à la mise en place de retenues de surface (type barrages) pour augmenter la recharge naturelle de la nappe superficielle durant les épisodes pluvieux, variables mais périodiques.

2- A partir de la faune sauvage et d'espèces symboles - usage, rareté, urgence de conservation, esthétique, potentiel touristique, valeur patrimoniale...- [exemples : gazelle endémique régional beira ou palmiers de Bankoualé espèce menacée], les liens logiques entre problèmes, causes et solutions sont explicités. Ils aboutissent à des actions intégrées concernant l'espèce en question, ses habitats, les questions foncières, les usages et la durabilité des usages des ressources et les activités alternatives et complémentaires possibles. Ce travail est-lui même intégré dans une planification plus générale traitant, par exemple, de l'agriculture, des modes d'élevage et de commercialisation et de la production de fourrages dans le cadre d'une évolution des pratiques non durables à l'origine des problèmes constatés.

3- Une demande de protection d'un village menacé par des crues violentes de l'oued proche conduit à envisager une révolution des méthodes d'élevage bovin, initialement transhumant, devenu prédateur des ultimes ressources végétales par une sédentarisation découlant de la scolarisation des enfants. Considéré par les villageois comme une des causes de la déforestation, avec le bois de feu et le bois de construction selon la logique « moins de végétaux - moins de protection - plus de ruissellement - crues

plus fréquentes et violentes », l'élevage bovin familial quitterait son statut d'indicateur de niveau social pour devenir une activité génératrice de revenus par la commercialisation de ses productions : beurre, lait frais, viande.

La méthode oblige à sensibiliser et impliquer de nombreux partenaires : les opérateurs touristiques, les personnes ressources, les notables, les autorités locales et nationales, les bailleurs de fonds internationaux et nationaux, les organismes de l'Aide Publique au Développement, les élus, les entreprises, les médias... Elle n'est « ni une recette toute faite (qui ne marcherait pas), ni un projet de développement classique avec un début A et une fin B, qui serait la forme déguisée d'une domination civilisationnelle (les touristes sont là, avec ou sans nous...), ni un quelconque marché du conseil (les financements sont squelettiques), ni un affichage commercial (beaucoup de travail souterrain et peu de visibilité), ni un détournement de valeurs (la transparence et l'équité sont des réalités vérifiables sur le terrain), ni le porte-serviette de logiques de structures - les institutions, les intérêts commerciaux, les lobbies d'influence. »

[D'après Alain Laurent, 2004, correspondances et textes divers]

### **La conciliation des intérêts collectifs et des intérêts individuels :**

Elle dépasse les égoïsmes particuliers et favorise les prises de conscience collectives. Elle croise l'éthique et la déontologie, la transparence des décisions, des processus et des avis, la coopération et les procédures contractuelles. Elle repose sur la culture de la décision partagée et de l'échange, la participation, l'accès à l'information libre et contradictoire. Elle promeut les relais intermédiaires (associations, groupements, réseaux, syndicats...), les mécanismes d'information, les lieux de débats, d'expression, de concertation et de production collective, les stratégies de communication et d'animation. Elle entraîne l'épanouissement personnel et collectif (sports, services culturels...) favorisant l'insertion sociale, la valorisation du bénévolat, la formation, l'éducation, la qualification...

#### **L'individu, la confiance, l'intégration, le partage, la valeur et le collectif.**

Le plaisir des hommes à partager des connaissances explique pourquoi, malgré toutes les difficultés rencontrées pour les établir, depuis le début de l'humanité, les hommes inventent des collectifs nouveaux. Pour qu'un collectif s'amorce, il est nécessaire que quelqu'un commence à accorder sa confiance.

L'individu est un produit à la fois d'un processus d'individuation et d'une extension de connaissance : il se produit lui-même, en complexifiant sa zone de connaissance grâce à la connaissance d'autres personnes qui lui ont prodigué leur confiance. L'intégration est donc un processus actif qui se propage à partir de l'un, et touche progressivement les autres. C'est un non-sens et une violence que d'exiger des autres qu'ils s'intègrent. L'intégration est une pratique, elle ne peut être un principe, car ce principe introduit une confusion entre celui qui veut et celui qui doit.

Le partage se distingue donc de l'échange. L'échange, dans la théorie économique, n'est possible que parce qu'il identifie le moment où la propriété change de main. Or, ce qui caractérise le partage, c'est l'absence de perte.

Des collectifs en mouvement fondent d'autres espoirs que les communautés stables. Ils nécessitent la présence d'un « quasi-objet ». Le ballon est un quasi-objet universel. Dès lors que le jeu commence, le ballon appartient à tous les joueurs. Lorsque la partie s'interrompt, il devient la propriété de l'arbitre.

Quel sera le quasi-objet de l'espace de connaissance que nous tissons ensemble ? En son absence, chacun prétend être le seul détenteur de la connaissance, confondue avec le savoir. Le Web, quasi-objet ? Ce n'est pas le réseau qui a suscité la révolution à laquelle on assiste, mais la création d'un standard de production et de publication d'information qui donne à tous la possibilité de devenir le producteur de l'expression publique de sa connaissance.

Ce qui conduit à redéfinir la valeur : Elle n'est pas la virtualisation du potentiel que porterait en lui le réel. Elle n'est rien d'autre que l'énergie que portent en eux tous les rapports humains.

[Michel Authier, Pays de connaissances, Préface de Michel Serres, 1998. un des fondateurs de TRIVIUM]

### **Le contrat comme source de connaissance ?**

Les contrats signés entre agriculteurs et CREN reposent sur un échange : pour obtenir quelque chose (par exemple, la propriété d'une terre, une réduction de loyer ou une aide sur un projet), chaque partenaire concède quelque chose à l'autre. Cette transaction s'inscrit dans une stratégie qui peut être différente selon les cas : parfois la stratégie consiste à acquérir les moyens d'imposer un cahier des charges aux agriculteurs, parfois elle consiste à intéresser les agriculteurs en faisant de la protection des milieux naturels un atout pour l'exploitation (ouverture de nouvelles surfaces fourragères, aide aux projets de tourisme rural...).

Ces transactions donnent leur sens et leur portée aux contrats : c'est-à-dire que les acteurs jugent des limites fixées par le contrat, des sujets pouvant être discutés entre partenaires, des informations qu'ils peuvent échanger et des possibilités de négociation... en fonction de ce sur quoi porte la transaction. En fixant ainsi les thèmes dont vont pouvoir se saisir les acteurs et la manière dont ils vont pouvoir s'en saisir et échanger à leur sujet, les transactions définissant le processus d'apprentissage collectif par lequel les acteurs réinventent leurs pratiques et leurs connaissances.

[M.N. Anfrue, Le contrat : un moyen de promouvoir des pratiques agricoles plus respectueuses de la nature ?, Activités humaines, risques et dommages écologiques, 3ème Journées d'Etudes du Pôle Européen Jean Monnet à la Faculté de Droit, Economie, Administration, Université de Metz, les 19 & 20 novembre 2002]

### **La conciliation du « mono » et du « poly » :**

La polyactivité, les circuits courts, les systèmes productifs locaux, les diversités sociale, culturelle et économique, les savoir faire locaux... garantissent la viabilité en luttant contre les aléas d'un seul secteur, d'une filière unique de production ou d'une homogénéisation des modes de productions et de consommation, aggravant les risques et leurs conséquences en cas de déséquilibre.

### **Conditions d'une mondialisation au service du développement durable.**

Face à l'uniformisation des modes de consommation et de production qui accompagne la mondialisation économique, se fondent de nouvelles activités économiques qui permettront de préserver au niveau mondial les diversités culturelles et sociales qui enrichissent le développement et la créativité locale : le développement de produits et services à forte valeur patrimoniale et culturelle, concernant le secteur des loisirs, du tourisme, de l'agro-alimentaire, de l'artisanat, et de l'art est en forte émergence, traduisant une soif de symboles plus « réels », d'identité reposant sur des racines locales, face à une mondialisation qui délocalise et virtualise.

La préservation de la diversité culturelle pourrait garantir un nouveau champ de consommation : la consommation de la diversité culturelle, comme support à nos identités culturelles.

Le défi consiste à mettre en relation la mondialisation économique avec le développement équilibré, éco-efficace et socialement responsable, des terroirs. Un moyen en est le développement du tourisme durable, dont 2002 est l'année internationale pour les Nations Unies. Un autre moyen consiste à développer les mécanismes à charge des collectivités locales (type Agenda 21 local) qui identifieraient et mettraient en synergie le développement local et les filières de production et distribution économique des produits locaux. Pour garantir la qualité des produits du terroir ainsi constitué, la labellisation « de développement durable » des produits et services issus de celui-ci est à imaginer

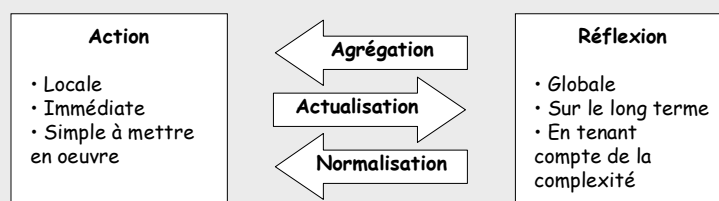
[Dossier d'information pour Johannesburg, Fiche 9 : mondialisation au service du développement durable, Ministère des Affaires Etrangères, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement]

## La conciliation de la simplicité des actions et de la complexité des situations :

Elle fera appel aux sciences cognitives, la pédagogie, les logiques et la planification par objectifs, les méthodes d'animation, l'organisation du multi-tâches, l'adaptabilité, la transversalité, l'analyse systémique, l'enrichissement personnel et la capacité d'analyse critique, la création ou renforcement d'une capacité d'expertise territoriale globale et intégrée, le croisement des avis techniques sectoriels, l'interculturalité, les organisations apprenantes...

### Le développement durable et les territoires.

Le développement durable doit être mis en oeuvre au plus près du terrain. Même s'il introduit la condition du long terme, il doit être mis en oeuvre au plus tôt. S'il part de nombreux constats globaux et de la préservation des équilibres de l'ensemble de la planète, la plupart des solutions sont très locales. Et enfin, s'il fait référence à des problèmes très complexes, il doit se traduire par des gestes et des comportements simples. Il s'agit de mettre en place des stratégies de développement durable qui permettent de passer de problèmes de long terme, globaux et complexes à des politiques simples, mises en oeuvre localement, à court terme.



Pour se situer dans une perspective de développement durable, les politiques de développement local doivent s'efforcer de :

- Rechercher un modèle de développement accepté par la population et propre au contexte historique, culturel et écologique du territoire considéré ;
- Mobiliser et valoriser au mieux les ressources régionales ;
- Prendre en charge équitablement les besoins de chaque individu et de la collectivité en évitant les disparités économiques spatiales et en assurant la cohésion sociale sur un plan territorial ;
- Faire de l'emploi un critère essentiel de choix en matière de développement local.

[Hélène Poimboeuf, 1999, Développement durable : généralités et conséquences sur le développement local, Association Pour les Pratiques du Développement Durable]

### Au final, quel est l'enjeu ?

**Mettre en perspective l'essence même des pactes locaux - la co-construction et les dynamiques coopérantes, l'implication du plus grand nombre, notamment les « sans-voix », l'écoute et la valorisation de tous les potentiels - au cœur de démarches plus institutionnelles, plus techniciennes, plus transversales, plus résilientes ou plus ambitieuses : démocratie participative, développement durable, gestion intégrée, politiques régionales, aménagement du territoire, multipolarité de la production et de l'information...**

**Car il est avéré qu'elle ne peuvent avoir d'efficacité qu'en captant et amplifiant la valeur ajoutée des ressources et de la créativité humaines, le « capital social » des territoires. A cette échelle - et à ce niveau -, les pactes locaux doivent eux-mêmes coopérer. Et s'allier.**

## II. Faire mieux ensemble.

---

**Faire mieux ensemble, en accompagnant les territoires volontaires, par exemple les Régions : le premier axe de l'offre des Pactes Locaux.**

### Quoi ?

Pour passer le cap de l'entre-soi, sympathisants et ou participants d'une démarche Pacte Local, nous voulons générer un mouvement capable d'influencer les institutions dans la mise en place des politiques publiques en proposant aux acteurs des territoires, au travers de moyens, d'outils, de méthodes expérimentés et éprouvés de « revisiter » par eux mêmes leurs démarches de développement.

Les Pactes Locaux proposent donc trois volets complémentaires d'une action collective : accompagner des territoires volontaires, constituer un pôle de compétences, s'allier avec des porteurs d'une même vision.

L'**émergence collective du sens** entre les intentions, les potentiels, les capacités des habitants et les ressources (atouts et contraintes) du territoire est le premier ingrédient.

**Une volonté politique de vivifier une démocratie de proximité** est le second des ingrédients pour des territoires responsables. On sait que de là découlent de nouvelles coopérations, une façon plus pertinente d'articuler les logiques, les légitimités, les échelles et, au final, une organisation différente du territoire.

### Comment ?

Le « soutien mutuel », « interagir », « s'entraider », les « façons qui comptent autant que le fond », « investir sur la confiance »... l'organisation apprenante des Pactes Locaux - le Collectif National - connaît l'importance de ces conditions qui permettent l'édification du capital social. Son offre est donc de contribuer à cette édification lorsque, localement, des acteurs institutionnels, privés, associatifs, syndicaux... envisagent **de co-opérer, de faire avec et non pour ni à la place des autres.**

**Accompagner les initiatives d'habitants, institutions, organisations dans la construction des territoires responsables. C'est cette émergence collective du sens par la démocratie de proximité que peuvent appuyer les Pactes Locaux.**

**Mais, pour cette proposition comme pour les autres, le Collectif National s'applique, naturellement, un principe fondateur : la co-action, en l'occurrence la construction commune, avec des alliés, et un outil collaboratif : le pôle de compétences .**

**L'offre est donc plus une main tendue que la proposition d'une convention de partenariat d'un projet « clé en main ».**

### III. Inventer des « outils-territoires ».

**Constituer un pôle de compétences rassemblant des personnes qui ont envie d’agir.**

#### Quoi ?

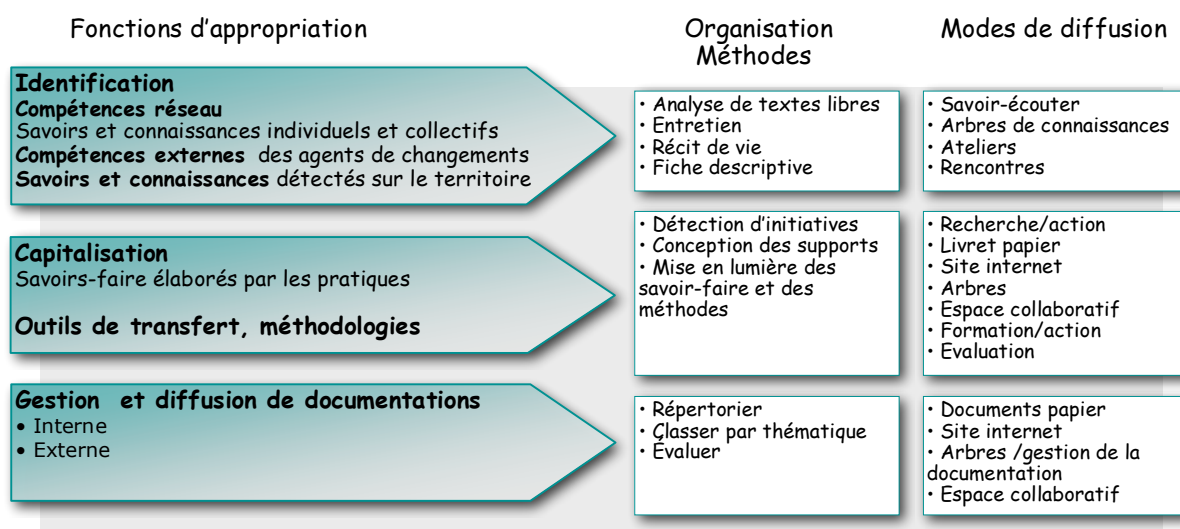
« Ce n’est pas chercher à convaincre, amener les autres à ses idées, c’est leur donner les moyens de se convaincre par eux-mêmes. Comment le faire, sinon en leur permettant de faire le même chemin que celui que l’on a fait soi-même pour se convaincre ! » (André Levesque, 1993, « Partenaires multiples et projet commun », l’Harmattan, Paris).

Le pôle de compétences est un outil au service des acteurs pour prendre du recul, évaluer leurs démarches au travers un regard extérieur Pacte Local, bienveillant et critique, se ressourcer, valoriser les capacités individuelles et faire apparaître une compétence territoire constituée en cheminant dans l’action collective. Il est en lui-même un outil de travail interactif. Il articule dans une même dynamique les fonctions de détection, de mise en lumière de « ce qui fait pacte », de réflexion commune, d’appropriation, de partage. Les méthodes choisies pour détecter et capitaliser, tout comme les modes d’appropriation et de diffusion, sont en eux-mêmes des chantiers d’alliance et de partage.

#### Comment ?

Les méthodes, les façons de s’organiser sont des outils pour permettre aux personnes de se rapprocher en collaborant. Il en existe un certain nombre. Elles sont faites pour s’adapter aux circonstances et réaliser des objectifs de résultats variés : la grille d’interprétation et de capitalisation des Pactes Locaux, les arbres de connaissances de TRIVIUM, les jeux de rôle et l’organisation de Planning for Real, la cartographie multidimensionnelle de la FPH, les liens de causalités de I Think, les cadres logiques... Le projet de pôle de compétences est aussi de se doter des atouts techniques nécessaires à une construction à partager avec d’autres pour relier des approches, des avancées et les faire converger.

#### Détecter et organiser les compétences



## IV. Faire front en s'alliant.

**S'allier avec les porteurs de visions communes et d'actions complémentaires, organiser autrement les relations.**

### Quoi ?

Les interlocuteurs déjà organisés en association, en syndicat, en mouvement ou en tout autre institution ne sont pas nécessairement construits en fonction des grands défis du monde. Leur organisation a ses limites, ses logiques, ses contraintes. Cette remarque de bon sens conduit à mettre en évidence la nécessité de construire des acteurs sociaux qui, sauf exception, n'existent pas encore.

L'Assemblée mondiale des citoyens à Lille en 2001 a montré qu'un saut qualitatif était possible aussi bien au plan socioprofessionnel qu'au plan géographique. Mais la participation à une assemblée ne construit pas en soi une continuité de relation. C'est cette continuité qu'il faut inventer.

#### **Comprendre les fonctionnalités de réseaux multiples pour mieux croiser participation locale et portée générale du changement.**

- Les *réseaux d'affinité* à toutes échelles territoriales partagent des idées. Ils sont la traduction spontanée de l'ouverture des territoires et du besoin de se relier entre des personnes animées des mêmes préoccupations : Soit ici avec d'autres d'ici et d'ailleurs, plus ou moins loin, parfois très éloignés, avec des échanges parfois plus profonds par courriels que dans la proximité géographique.
- Les *réseaux d'assistance technique*. Ils s'imposent tant les concurrences sont aiguës, même entre réseaux voisins ou les cousins d'un même domaine d'intervention. Ils sont souvent structurés et sectoriels ou thématiques.
- Les *réseaux militants* - syndicats, partis politiques, lobbies d'influence...- visent à faire poids politiquement quand il le faut. Ils sont structurés ou ponctuels.
- Les *réseaux de personnes*. Ils installent la possibilité de se parler vrai et d'agir ensemble par la convivialité et la confiance, même sans être d'accord sur tout. Dans une « guerre des places » généralisée, les relations interpersonnelles de qualité, conviviales ou cooptées, concrétisent des solidarités actives sur des objectifs de résultats qui transcendent - ne serait-ce qu'un temps - la dimension affective présente dans toute vie sociale.

[Martine Théveniaut, juin 2004]

« On ne ramasse pas une pierre avec un seul doigt » (proverbe malien). Le Collectif National des Pactes Locaux, lucide, sait qu'il n'a pas la *taille critique* pour élaborer seul une réponse aux défis identifiés : trop denses, trop imbriqués, trop multidimensionnels. Mais il pratique depuis plusieurs années le « multi-milieus, multi-régions, multi-cultures techniques » à partir d'un ancrage concret dans une pratique de changement.

L'objectif est donc de permettre à ceux qui partagent une même éthique de la responsabilité et de la solidarité et une même volonté de sortir de l'impuissance, de se reconnaître, de se relier, d'unir leurs efforts pour réaliser le si difficile – mais si indispensable – changement d'échelle. Identifier des objectifs partagés, énoncer des règles du jeu de relations instituant la communauté des partenaires et se mettre en ordre de marche pour élaborer puis réaliser le projet commun : c'est sur cette base simple que les Pactes Locaux envisagent son rôle et son offre.



## Avec qui ?

L'offre est donc de rapprocher les personnes qui oeuvrent et matérialisent une autre vision des relations entre des habitants, des territoires et des systèmes globaux et, au travers d'elles, leurs réseaux d'appartenances. Parmi les partenaires possibles, pertinents, avec lesquels le Collectif National des Pactes Locaux entretient des relations de longue date :

- L'UNADEL, l'Union Nationale des structures et des Acteurs du Développement Local, sur les métiers du développement.
- ETD, Entreprises, Territoires et Développement, l'association des Clubs Partenaires Pour Agir et l'Association pour la Fondation des Pays de B. Leurquin pour les entrées territoriales des élus locaux.
- Le réseau REVES, le Réseau Européen des Villes et des régions de l'Economie Sociale sur la responsabilité sociale des territoires et CECOP, la Confédération Européenne des Coopératives de Production et de travail associé, des coopératives sociales et des entreprises participatives, pour ce domaine d'activité.
- DIANES, DIAlogue sur le territoire pour une Nouvelle Europe Sociale,
- T2D2, Tourisimes, Territoires et Développement Durable / ALTICOBA21, Agenda 21 Local Tourisme Issu des Communautés de Base.
- Les arbres de connaissances mis au point par la Société TRIVIUM pour la capitalisation intelligente et collective.
- EURONET, EUROpean NETwork for Economic Self-Help and Local Development
- MB<sup>2</sup> réseau national de personnes engagées dans des pratiques coopérantes à finalité de création d'activités et d'apprentissage collectif.
- Le réseau des Agendas 21 locaux.
- Le comité de rédaction du Bulletin international de développement local durable.
- Et, bien sûr, la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme au travers le chantier « Promouvoir une nouvelle approche territoriale de l'économie et de la société » auquel est associé le Collectif National des Pactes Locaux et qui réunit le PSES, le Pôle pour une Socio-Economie solidaire, le chantier « Projets territoriaux intégrés d'économie solidaire », le chantier « Evaluation et indicateurs d'une socio-économie solidaire ».

## Comment ?

*Un premier pas pratique :*

Se réunir dans un territoire européen, co-organiser avec les acteurs et réseaux volontaires, une table de concertation de 3 jours, point d'orgue d'une démarche d'identification des objectifs, de mise au point d'une règle du jeu commune.

*Préparé par :*

Des rencontres départementales ou régionales à l'initiative des territoires pour drainer petit à petit les acteurs locaux et les institutions vers cette table de concertation qu'ils participent à construire et à laquelle ils apportent la matière à débat.

*Avec comme ambition :*

- Le raccourcissement des distances, remontantes et descendantes, entre les acteurs de terrain, les régions et l'échelon européen, visant tant le Parlement que le Conseil et le Comité des Régions.
- Une organisation horizontale apprenante, à entrées plurielles, démultipliant les acquis, pour faire le pas suivant en y gagnant, collectivement, du poids, de l'influence, de l'efficacité.

## **D. LE « NOYAU DUR » DU COLLECTIF**

---

## **Etre à l'écoute, se laisser surprendre, étonner, par l'inventivité de ces « agents de changement », rencontrés ici ou là.**

Marie-France Dubois, sociologue de formation, travaille sur des projets visant à rapprocher le monde des entreprises avec celui des élus, des institutionnels et des associations.

Cette dernière mission la fait rentrer en contact avec le Collectif National des Pactes Locaux où elle rencontre des porteurs de projets qui apportent beaucoup à sa propre action et avec lesquels elle partage les mêmes questions et les mêmes valeurs.

Au final, une volonté : vouloir construire ensemble un Pôle « Compétences » pour amener au jour, rassembler et transférer ces inventions inédites et précieuses qui, « comme des bouquets de bougies illuminent les ténèbres plus efficacement que de superbes cierges suffisants, reconnus, affichés et qui finalement, se sclérosent ».

## **Comment faire retrouver à chacun l'envie de se construire d'abord, pour pouvoir influencer, ensuite, le développement collectif ?**

Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Daniel Gontier, après une carrière en entreprise, défend des valeurs humanistes. Le licenciement qui s'ensuit l'oriente vers l'économie solidaire. La philosophie des Pactes Locaux correspond bien à sa propre vision du monde : éthique, authenticité des relations, partage, rencontres, acceptation de la différence, remises en cause de soi-même, projet commun....

Comment faire s'exprimer tous ceux qui sont concernés par les dysfonctionnements et l'exclusion ? Lutter contre les pouvoirs arbitraires, la pensée unique ? Comment retrouver l'envie de se construire d'abord, pour pouvoir influencer, ensuite, le développement collectif ?

L'éthique et la pratique du collectif national est une voie de changement du comportement des acteurs locaux et nationaux : prendre le temps de la décision, en faisant participer tous les acteurs concernés, plutôt que d'en passer dix fois plus pour corriger les conséquences d'une décision autoritariste.

## **Une petite pierre dans la construction de la globalisation autrement.**

Née en Irlande dans un village de pêcheurs au sein d'une famille multiculturelle, Judith Hitchman, éduquée dans plusieurs pays de l'Europe, trouve que la méthodologie et les réseaux croisés que représentent les Pactes Locaux sont un apport méthodologique précieux.

Médiatrice interculturelle et linguiste, ses activités professionnelles se déclinent en trois sphères d'intervention : l'économique dans le milieu de l'entreprise, le social, essentiellement à travers une approche européenne de l'économie sociale et solidaire et l'éducation - tout particulièrement des jeunes au sein des Écoles de Commerce - où elle travaille sur les questions de gestion des différences de culture et de l'éthique.

Les Pactes Locaux lui permettent de continuer à évoluer et de nourrir un contenu meilleur pour cette triade d'interventions, qui à son tour, l'enrichissent et contribuent à la dimension militante...un cercle vertueux qui n'en finit pas : « une petite pierre dans la construction de la globalisation autrement ».

## **Le dire et le faire sont inséparables.**

Morgane Iserte est entrée à la Fondation Charles Léopold Mayer en février 2002, comme co-animatrice du programme « une économie pour une société solidaire ». Son rôle consiste alors à coordonner des groupes de réflexion sur l'initiative économique et les thématiques d'économie solidaire. C'est à ce titre qu'elle fait partie du secrétariat d'animation national du Collectif des Pactes Locaux. Diplômée d'une école de commerce (HEC), elle est avant tout préoccupée par la réconciliation de l'"Economie" (!) avec ses dimensions sociale et politique.

L'approche territoriale développée par les Pactes invite à entreprendre un tel projet de recomposition des sociétés à partir des personnes et de leurs pratiques. Ce projet s'inscrit nécessairement dans un temps long, bien différent des rythmes cadencés qui semblent nous entraîner dans leur course folle. Prendre le temps de l'écoute et du dialogue est nécessaire pour que chaque personne puisse élaborer sa parole et augmenter sa capacité d'agir. Et grâce aux Pactes Locaux, elle en a la conviction : le dire et le faire sont trop mêlés pour qu'une opposition durable et profonde continue à les séparer!

### **Un pacte c'est une alchimie d'énergies, d'espoirs, de visions partagées.**

Créateur du CIME et plus récemment de Singulier & Pluriel, Christiane Joguet se situe au niveau de l'animation de réseau, la mobilisation, la capitalisation et la mise en oeuvre de processus d'intelligence collective.

Pour elle, un pacte c'est avant tout des personnes, de l'humain, une alchimie d'énergies, d'espoirs, de visions partagées. Chacun des partenaires doit en permanence se réinterroger, s'adapter aux autres et aux équilibres mouvants du groupe, tout en gardant le cap. Cela implique une vision claire de ce qui est à atteindre, de ce qui est important pour chacun, de ce qu'il est prêt à faire pour y arriver. Cette démarche d'exigence personnelle et collective doit pouvoir s'appuyer sur du professionnalisme, des techniques d'organisation, une grande qualité d'échange et des outils adaptés. Le collectif est l'image de cette alchimie qui fait la réussite d'un pacte.

### **« Nous sommes ce que nous mesurons, il est temps de mesurer ce que nous voulons être ».**

Après une jeunesse africaine - Togo, Centrafrique, Ethiopie -, Alain Laurent, titulaire d'un doctorat d'éco-éthologie se construit, lors d'une carrière de coopérant et la rédaction du rapport de Djibouti pour la conférence de Rio de 1992, une évidence : la réflexion, la technique, l'expertise, la gestion, ne sont que des ingrédients d'une recette dont il manque le sens ou une direction.

Les Pactes Locaux : le choc d'une culture « sociale », une attention portée au « comment ? », la qualité de femmes et d'hommes vrais, le vécu intime de la co-opération, au sens propre et le mariage de l'analyse critique et de la construction collective au service d'une vision systémique devenue, au fil des jours, plus humaniste. Les Pactes Locaux aident à réduire le grand écart entre théorie et pratique, « projet » et démarche, temps long des consciences et temps rapide du « progrès », réflexion et action, immatériel et matériel, nature et culture, compétition et coopération, appréciation et évaluation.

### **Enrichir les autres et s'enrichir des autres.**

Géraldine Lechevalier, professionnelle autodidacte, a toujours mené en parallèle l'action et la formation. Après quinze ans de secrétariat, comptabilité et gestion d'entreprises, elle invente avec des amis, en 1995, une structure de développement social local : l'A.R.B.R.E. (Association Rurale pour Bouger et Réagir Ensemble) pour faire vivre une vraie démocratie participative.

Profondément inspirée par l'humanisme, elle adhère en 1998 à la démarche des Pactes Locaux et trouve un espace pour nourrir une réflexion, une recherche de sens qui va bien au-delà du discours, une qualité véritable de relations et de coopérations, « un moyen d'être utile à une mesure humaine ». Elle y trouve, plus qu'ailleurs, du réalisme et de l'honnêteté, et, dans ce lieu-ressource débordant de compétences, d'expériences et de singularités, développe des capacités à travailler autrement, inventer des stratégies, des outils, des méthodes pour servir la collectivité humaine et les transposer dans les actes quotidiens à une échelle régionale.

## **Etre avec.**

MJC, Collège, CFA, Centre Sportif, organisme de formation, association de développement solidaire, en réseau, en collectifs, Pascal Mullard, sous des formes diverses, traque les ressources de chacun pour se tenir debout, faire face, et cultiver le lien.

Les Pactes Locaux ? Vivre ensemble sur une planète est un défi qui n'est ni grandiose ni insurmontable. Pascal Mullard le tient, simplement, pour stimulant. Le Collectif National des Pactes Locaux, parce qu'ancré sur une dynamique de proposition, et, plus techniquement, par son « entrée territoriale », porte cette liberté de « se penser proposant, capables de faire face, capables d'inventer ».

## **Une société non hiérarchique, un local ouvert, relié avec l'extérieur, sur un mode horizontal.**

Historienne du temps présent au Centre ESTA, Martine Théveniaut observe qu'une (bonne) idée, une théorie, un concept pertinent ne suffisent pas à produire le changement espéré. Car la question des comportements individuels, l'ingéniosité de pratiques instituant susceptibles de déjouer la reproduction historique est décisive pour espérer changer le cours des choses.

Sa route croise celle de la FPH, et, d'une convergence entre le refus de l'exclusion et la recherche d'issues, elle fonde le Collectif national des Pactes Locaux pour, ensemble, mettre l'art de faire de chacun au service du groupe, parcourir le chemin entre local et global, partager la connaissance des processus organisationnels de chaque Pacte Local. Initiés par la volonté de quelques-uns, sous-tendus par des valeurs et une ambition de changement, ces apprentissages démontrent la validité d'une coopération vue comme un processus générant du capital social territorial, des richesses, comme le « prototype d'une société non hiérarchique, locale mais reliée, « *horizontale* » ».

### **Nous contacter**

Les Pactes Locaux : Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme,  
38 rue Saint-Sabin – 75011 Paris

Secrétariat : Morgane Iserte -. Tel 01 43 14 75 94 - Fax 01 43 14 75 99 - [morgane@fph.fr](mailto:morgane@fph.fr)