

**5 HISTOIRES POUR CHANGER LE MONDE SANS TROP SE RACONTER  
D'HISTOIRES !**

Ce livre est le fruit d'une démarche de José Landrieu.

Il s'appuie sur un ensemble d'éléments : la Première Biennale du Futur organisée à Paris les 29 et 30 octobre 2000 par le Conseil Economique et Social à la suite du rapport Bailly sur " la Prospective du Présent ", les travaux réalisés par la Fondation Charles Léopold Meyer Pour le Progrès de l'Homme et, tout particulièrement, ceux produits depuis trois ans par Laboratoire du Futur perpétuellement enrichis par ses adhérents.

Faire le point de tous ces travaux justifiait l'écriture de ce livre.

Les nombreux échanges avec Gottfried Beyreuther, Xavier de Catheu, Henryane de Chaponay, Khadi Cissé, Nicole de Ferran, Pierre Le Gorrec, Geneviève Lecamp, Didier Livio, André Urani, Jean-Pierre Worms, et tous ceux qui se reconnaîtront sans avoir été cités nous ont permis d'extraire de notre pratique quotidienne, les éléments clefs du parti-pris qui se lit dans cet ouvrage : repérer les germes du futur sur lesquels s'appuyer pour construire un " futur souhaitable "

Son objectif est à la fois modeste et audacieux.

Modeste car il s'agit d'inviter le lecteur à mieux écouter et respecter ce qui vient des individus et de nos sociétés ; audacieux, car il s'agit de mieux comprendre le réel pour mieux maîtriser l'avenir.

Le " futur " que nous voulons identifier et promouvoir s'incarne déjà dans un ensemble d'initiatives tout autour de la planète, que nous choisissons de considérer comme des germes d'une métamorphose à encourager. C'est là notre parti-pris.

Non pas une métamorphose qui s'entendrait comme une fuite dans l'utopie d'un monde parfait ou le refuge dans un paradis perdu, mais bien celle qui se comprend comme une confrontation aux réalités pour en dégager patiemment toutes les virtualités et vertus allant dans le sens du futur que nous voulons.

Nous avons sélectionné cinq de ces germes et voulu témoigner des raisons pour lesquelles une initiative, une réalisation nous intéresse et en quoi elle incarne un futur souhaitable. Dans une démarche bien loin de la rigueur académique, nous avons souhaité identifier les conditions de son émergence et de son développement et enfin

dégager les synergies intersectorielles, les alliances d'innovation qui permettraient d'aller plus loin dans la transformation de nos sociétés.

Cet ouvrage s'organise en trois parties :

La première vise à témoigner du cercle vertueux (observation – vision – transformation) mis en place dans les 6 initiatives et souligner que les principes d'autonomie et de solidarité qu'elles mettent en œuvre pour arriver à leur fin, ne sont pas considérés comme des contraintes, mais comme des leviers permanents de leur développement. Elle invite le lecteur à ne pas les cantonner dans l'anecdote.

La seconde raconte leurs “ histoires ” comme autant d'aventures à la fois individuelles et collectives.

Elle se nourrit de nos rencontres avec leurs protagonistes ainsi que des réflexions écrites qu'ils ont pu mener sur leur propre pratique.

Y sont décortiqués les processus de leur réussite pour mieux étoffer notre capacité à éclairer le potentiel des situations qui s'offrent à nous.

La troisième s'interroge sur notre volonté réelle de transformation et, dans une perspective résolument tournée vers l'avenir, propose quelques pistes de travail condamnées d'avance si nous les considérons comme des réponses magiques à toutes les tensions qui traversent nos organisations associatives, économiques, institutionnelles et politiques.

Le lecteur pourra être surpris des liens que nous avons voulu tisser entre des éléments de pratiques, des considérations plus synthétiques, des allers-retours permanents entre les échanges que nous avons pu avoir avec les protagonistes et les commentaires que nous en faisons. C'est précisément parce que les éléments mêmes relevant tant de la réflexion que de l'action s'enchaînent en boucle qu'il serait difficile des les figer.

# ***1. Les germes d'un futur "vivable"***

## ***1.1. Les germes d'un futur viable et le Laboratoire du Futur***

Notre société est percluse de diagnostics, mais nous manquons de solutions.

Celles dont on débat sans fin et que l'on peine à mettre en œuvre, visent quasiment toutes à rattraper le retard pris ces vingt dernières années.

Pour ce qui est des vingt prochaines années, les idées qui permettraient de les anticiper sont à peine formulées.

Les entreprises et les collectivités publiques précipitent ce mouvement en privilégiant la réactivité à court terme, ce qui les empêche de construire des politiques de développement durable en phase avec le respect de la personne et de l'environnement humain et écologique dans lequel elles s'inscrivent.

Pourtant, il existe un potentiel énorme de transformation positive dans la profusion d'initiatives portées par la société civile partout dans le monde, à l'instar des cinq "gènes du changement" que nous proposons à votre analyse, dans cet ouvrage.

Ce sont effectivement des innovations d'apparence anodine mais qui, une fois mises en place, provoquent un basculement de société d'envergure.

C'est le cas de la Grameen Bank dont le propos est de réduire la pauvreté en reliant compétence individuelle des femmes les plus pauvres et accès au capital ; ou de Time Dollar qui développe une monnaie de secours libre d'impôts permettant à chacun de convertir son temps libre en pouvoir d'achat, d'aider les autres, de reconstruire la famille, le quartier, ... ; ou bien de Max Havelaar qui recrée des liens de solidarité du producteur au consommateur en mettant en place une organisation et une méthodologie originales impliquant tous les professionnels de la chaîne économique classique, sur la base d'intérêts convergents ; ou encore de la ville de Villa El Salvador qui obtient des résultats dans les domaines de l'emploi, de l'éducation, de la santé publique et de l'habitat en s'appuyant sur la compétence des individus et leur capacité collective de négociation des enjeux qui les concernent le plus directement, et enfin de l'expérience de Porto Alegre qui rend sa place au citoyen dans la gestion publique des collectivités

locales pour transformer les conditions de vie, construire la société avec le citoyen et non pas à sa place.

Comme souvent nous le constatons, ces expériences, bien que présentes dans nos journaux et nos ouvrages restent marginales, faute d'être soutenues et développées, précisément, en les reliant à l'action publique et à l'entreprise. Encore trop souvent considérées comme anecdotiques, leur potentiel de fécondation " hors les murs " est insuffisamment pris en compte pour éclairer les décisions de nos dirigeants.

C'est dans ce cadre qu'aux côtés d'autres individus et organisations, le Laboratoire du Futur, association à vocation internationale, a fait, il y a trois ans, le pari qu'en associant étroitement une démarche d'observation " orientée " et un engagement dans la construction de nouveaux partenariats d'innovation, il est possible d'enclencher les transformations positives de l'action publique et de l'entreprise.

Son objectif n'est pas celui de construire un catalogue " d'innovations " la plus exhaustive possible, mais bien celui de sélectionner celles qui sont significatives du " parti-pris " qui est le sien.

Aussi cela suppose-t-il de se doter de critères explicites, tant pour repérer ou valider une initiative que pour contribuer à initier une action nouvelle ; ceux que nous avons retenus s'orientent autour de trois axes :

### **1. L'autonomie des personnes.**

Toute action doit développer simultanément l'autonomie et les responsabilités personnelles de tous ceux qu'elle mobilise et les liens de solidarité qui les relient pour tirer de ce surcroît d'autonomie individuelle et de responsabilité collective une source d'efficacité supplémentaire : participation à la construction et à l'évolution des projets, capacité d'initiative et de maîtrise, accroissement du niveau de qualification et de compétence, mesure des conséquences des décisions prises ...

### **2. L'interdépendance (solidarité et globalité).**

Toute action doit prendre en compte l'environnement humain dans lequel elle s'inscrit, et s'assurer que son développement est également source de progrès pour ceux non directement concernés : clients, fournisseurs, voisins, membres d'une même " communauté "...

Ce critère conduit à examiner la dimension locale et transversale de tout projet, son apport à l'intégration et à la cohésion sociales, ainsi que son articulation avec les dispositions existantes dans son environnement légal et culturel.

### **3. La durabilité.**

Pour être porteur de futur, un projet doit comprendre des éléments fiables de pérennité, ce qui nécessite : une organisation financière avec un retour d'investissement répondant à une prise de risque maîtrisée, une gestion courante saine, une réflexion à long terme sur ses conséquences sociales et humaines, une économie garantissant le respect de l'environnement, la préservation et la valorisation des ressources naturelles et patrimoniales.

Autonomie, interdépendance, durabilité : rien de très nouveau !

Mais si les valeurs d'autonomie, de solidarité et de globalité aptes à fonder un avenir souhaitable pour l'humanité sont clairement identifiées, tout comme le sont leurs déclinaisons : respect des Droits de l'Homme et valorisation de l'autonomie et de l'initiative personnelle, solidarités sociales, internationales, générationnelles, durabilité et globalité d'un développement garanties par la qualité démocratique des modes de gouvernement, ...reste à pouvoir apprécier comment des valeurs aussi lourdes prennent chair à toutes les étapes du développement d'expériences aussi petites.

Nous proposons de le faire à la lumière d'une grille élaborée collectivement qui ne permet pas d'évaluer selon les principes académiques en vigueur, mais de questionner, de manière non statistique, une expérience qui nous intéresse " a priori ".

Et faire cheminer nos questions à travers les différents aspects d'une expérience, sa genèse et ses conditions de développement, son ambition et sa durabilité ainsi que son potentiel de fécondation et d'appropriation hors du contexte dans lequel elle s'inscrit.

La première série de questions traite de ses conditions d'émergence et d'évolution.

Quel a été le diagnostic de départ (besoins, demandes, situation insatisfaisante, ...) ayant nécessité l'action ?

Quelles ont été les stratégies de rencontre et coopération entre les acteurs concernés et de mobilisation de leurs ressources respectives ?

Quelles ont été les modalités d'association, d'information et de communication entre acteurs ?

Quelles procédures de négociation et de partage de décisions ont été conclues (nature du partenariat) ?

La seconde série de questions souligne son ambition et sa démarche.

En quoi, concrètement, l'expérience apporte-t-elle une réponse à une situation insatisfaisante ? à des besoins nouveaux ou non satisfaits ? à des exigences émergentes ?

Dans quels champs d'actions ?

Quel type d'interactions favorise-t-elle entre les différents domaines d'action de la vie de l'homme (santé, éducation, culture, loisirs, activités productives, habitat...) ?

Quels en sont les bénéficiaires directs et indirects ?

Quels nouveaux dynamismes individuels et sociaux met-elle en œuvre en termes d'échanges, de coopération, de valorisation de potentiels existants, de création de nouvelles compétences, ... ?

La troisième série de questions vise à en étudier le dynamisme et la durabilité.

Quels mécanismes d'apprentissage développe-t-elle chez ses partenaires (collectivités locales, Etat, individus, associations, ...) ?

Quelles nouvelles pratiques et quelles nouvelles valeurs engage-t-elle ?

Quelle est sa capacité à générer des solutions et ressources nouvelles capables de garantir son développement dans le temps ?

Comment s'insère-t-elle dans son environnement institutionnel et économique ?

Quel est son degré de transformation du système existant dans les trois champs de régulation sociale : culturel, juridico-institutionnel, économique ?

Quel est son degré d'indépendance financière immédiate et à long terme ? Quel volume de ressources humaines (qualifications ...), sociales (réseaux, normes et valeurs collectives,..), financières (marchandes/non marchandes) mobilise-t-elle ?

Enfin la quatrième série de questions valorise son potentiel de diffusion.

L'expérience est-elle recevable dans d'autres contextes ?

Quelles sont les conditions de sa diffusion et d'appropriation par d'autres ?

C'est en s'appuyant sur cette grille de questionnement que nous avons repéré dans les cinq expériences quelques-unes des caractéristiques qui leur sont communes.

En effet qu'il s'agisse de la Grameen Bank, de Time Dollar, de Villa El Salvador, de Max Havelaar, des Rio on Line, ou encore de Porto Alegre, rien n'est mieux partagé que leur capacité à interroger notre attitude personnelle dans la vie quotidienne, mettant en tension positive nos capacités les plus fragiles et nos aspirations les plus profondes, nous engageant à considérer la complexité comme autant de champs de possibles s'ouvrant à nous, et à peser sur ce que nous aurions, communément, tendance à considérer comme une fatalité.

Quant à leurs protagonistes, ils usent tant de leur volonté que de leur " distance " pour formuler les éléments clefs des sociétés que nous souhaiterions laisser aux plus jeunes d'entre nous, mettant tout en œuvre pour les inscrire dans la réalité.

Enfin, ces cinq expériences soulignent notre besoin, de plus en plus ressenti, de concilier différents modes de régulation, la vie collective publique et familiale, le marché, et l'Etat. Si elles interrogent avec sagacité leur mode de fonctionnement, leurs apports et leurs limites, elles nous invitent, aussi, à ne pas céder à nos doutes et inquiétudes devant l'immensité de la tâche ! L'incertitude ne doit pas être "levée " pour agir, au contraire, elle est un levier pour l'action !

Dans un texte où Ilya Prigogine défendait que l'idée de certitude est paradoxalement une idée profondément pessimiste, il rappelait sa perplexité à la lecture des célèbres propos de Jacques Monod, qui souvent résonnent dans nos têtes. " L'ancienne alliance est rompue. L'Homme sait enfin qu'il est seul dans l'immensité indifférente de l'univers dont il a émergé par hasard. Il sait maintenant que, comme un tzigane, il est

en marge de l'univers où il doit vivre, univers sourd à sa musique, indifférent à ses espoirs comme à ses souffrances ou à ses crimes ”.

Sans aucun doute, une telle vision nous pousserait à nous échapper de la vie temporelle, à nous en écarter pour rejoindre, comme l'écrivait Einstein, les hautes montagnes et négliger les villes polluées.

Mais Einstein, tout comme Jacques Monod avaient les pieds solidement plantés dans les réalités sociales de leur temps.

Les Expériences, quant à elles, nous invitent à trouver notre voie, si étroite soit elle, dans les “ villes polluées : elles sont tout à la fois des aventures individuelles et collectives:

- ✓ individuelles car elles passent toutes par la volonté d'une femme ou d'un homme d'ouvrir le champ des possibles en apportant une réponse nouvelle à une situation insatisfaisante, (la pauvreté qui bafoue la dignité humaine, la démocratie sans chair qui dès lors se confisque sans qu'on y prenne garde, la compétence individuelle peu prise en compte et trop souvent considérée comme anecdotique face à celle des experts, ...).

Elles témoignent, également, de la nécessité ressentie par chacun de sortir de son carcan socioprofessionnel qui tend à rigidifier créativité et potentiel d'initiatives.

Elles invitent à donner “ une colonne vertébrale ” à sa colère immédiate pour faire vivre et partager ses aspirations les plus profondes et à chercher autant ses repères à l'intérieur qu'à l'extérieur de soi-même.

Les innovateurs s'appuient sur des intuitions fortes et une “ simplicité ” remarquable, c'est-à-dire qu'ils savent réussir sans chercher à détenir la vérité en soi, mais en essayant de repérer ce que les autres pensent et la manière dont ils réagissent.

En fait leur souci n'est pas tant d'être des innovateurs que de favoriser l'innovation autour d'eux. Ils agissent avec la réalité, avec le terrain, avec ce qui est palpable et d'une certaine manière, ils sont transparents, c'est à dire qu'ils mettent en œuvre les moyens de transmission pour disparaître au profit de l'innovation elle-même. Ils sont des passeurs.

- ✓ collectives par leur ouverture à l'autre, par le bien collectif qu'elles construisent ou reconstruisent, par la leçon d'exigence, de rigueur et de ténacité qu'elles nous donnent.

Elle nous montrent également que sans l'autre, sans processus fin de co-production de leurs actions, les innovateurs ne seraient que des " leaders charismatiques " voués à la courte échéance.

Quand si souvent ce qui est dit semble fait, l'individu se sent fragile et a tendance à déléguer sa responsabilité de bâtisseur à autrui, ce même bâtisseur qu'il diabolisera par la suite, car il aura dérogé à ses principes. Nous apprenons par ces expériences que notre monde est beaucoup plus ouvert que nous le pensons et notre pouvoir bien moins circonscrit que nous le croyons ; dès lors que notre devoir de désobéissance au quotidien se nourrit des réalités les plus concrètes et immédiates et s'ancre dans des exigences concomitantes d'autonomie et de solidarité pour construire notre avenir.

Individuellement et collectivement, nous dépensons une formidable énergie à comprendre les méfaits de la pollution atmosphérique, à décortiquer les raisons de la pauvreté, à disséquer la montée de la violence, ...

Bien que le niveau d'instruction et d'information s'élève, nous n'arrivons pas pour autant à dégager de projet collectif et à le négocier sainement, comme si les analyses proposées ne pouvaient se comprendre autrement que comme des systèmes clos, cohérents et consistants, ne tenant compte ni des passions, ni de la vie des hommes.

Pourtant il nous est possible d'interpréter la complexité, comme une source de liberté pour l'action.

La multitude de rétroactions, d'effets induits, d'apprentissages en boucle ouvre d'énormes espaces de libertés individuelles et collectives.

Une société très complexe, même si elle peut nous faire courir le risque du laisser-faire et de la non intervention , nous donne beaucoup de libertés et nous permet d'être créatifs, dès lors que nous nous mettons dans l'attitude de faire des " paris ", dès aujourd'hui pour demain.

## 1.2. *Les ressorts de l'action innovante*

Ces cinq expériences conjuguent tout à la fois un regard qui porte loin et une prise en compte très fine des réalités dans lesquelles elles puisent leur sens.

Tout projet collectif, humain et durable peut difficilement se construire contre l'Autre, c'est en ce sens que ces expériences ne sont pas "révolutionnaires", mais ont un potentiel de transformation suffisant pour provoquer les réformes de nos représentations économiques et politiques. Encore faudrait-il leur donner ce statut.

Elles se forgent dans l'observation fine des compétences des individus et du fonctionnement de leurs organisations collectives, en chaussant d'autres lunettes. Il s'agit, pour elles, d'abandonner la "bird's eye view" (la vue portée par l'oeil de l'oiseau) au profit de la "worm's eye view" (la vue portée par l'œil du ver de terre). Y sont mises en tête du train de l'aventure des caractéristiques trop souvent considérés comme anecdotiques ou auxiliaires de l'économie ou de la politique et, dès lors, insuffisamment mobilisées et prises en compte, par les tenants de l'une ou de l'autre, pour construire les projets collectifs d'entreprises, d'associations, d'espaces publics. Elle mettent en valeur des formes de savoirs non passées au crible de l'évaluation académique classique. Elles s'appuient dans l'élaboration de nouvelles stratégies d'action sur la capacité de survie développée par les plus fragilisés dans leur combat quotidien pour la dignité, sur la mobilisation de la compétence collective construite sur un espace de vie (école, quartier, région,...) sans laquelle l'économie ou les institutions classiques ne peuvent embrayer et remplir les rôles que les citoyens leur ont assignés, sur la diversité de nos cultures qui nourrit notre soif de liberté et notre imagination, ...

Dès leur genèse, elles se mettent dans une attitude modeste, expérimentant pas à pas, mais hors d'une confortable marginalité, des réalisations nouvelles par la nature des ressources qu'elles mobilisent, par les chemins de convergence entre les différents acteurs qu'elles négocient, par les enseignements pour de nouvelles actions qu'elles éclairent.

Les porteurs de ces initiatives partagent tous le même goût pour l'expérience, ils croient en la valeur de l'observation, inséparable de la sensation, le concret se trouvant appréhendé par le sensible.

Ils développent dans l'action une attitude comportant souplesse, humilité et caractérisée par un état à la fois de grande vigilance (provoquer l'expérimentation mais

toujours démarrer petit ) et de grand respect pour les situations observées et celles à construire.

Ils partent de la constatation très simple des contradictions qui nous entourent pour “ déblayer la voie ” et se dégager de tout ce qui pourrait voiler l’humilité et la réalité de l’expérience humaine.

Pour aller plus en avant dans les premiers enseignements du passage de l’observation à l’action, il nous faudra prendre le temps de s’arrêter plus longuement sur les ressorts de leur construction pour les décortiquer en tant que vecteurs de transformation.

Si la vision portée dans ces expériences témoigne d’une adhésion profonde aux valeurs fondatrices des conditions de possibilité de l’humanité, il n’en reste pas moins que c’est parce qu’elle est chevillée aux corps de leurs protagonistes que les actions peuvent s’élaborer et se construire dans le temps.

Ces références communes qui prennent forme avec plus ou moins de résistance selon les pays, les niveaux de vie économique, selon les habitudes culturelles, ... créent de la connivence entre les expériences, les innovateurs et nous-même, ce qui permet de les relier entre elles pour répondre à notre besoins de réconcilier différents modes de régulation : la vie collective publique et familiale, le marché et l’Etat dans ses différentes formes.

Les sociétés dans lesquelles nous vivons sont, à bien des égards, révélatrices de l’épuisement d’un processus où l’économie de services est entièrement absorbée par des systèmes publics organisés et où l’économie d’échanges est pratiquement absorbée par le marché.

Ces deux mécanismes réduisent et anonymisent la relation, ignorant une ressource essentielle, celle de l’échange non monétaire ou non marchand de biens et services au sein d’une communauté.

Cette double saturation des sphères publique et “ privée ” marchande conduisent à une redécouverte d’une dimension essentielle des rapports économiques collectifs, que constitue l’énergie volontairement apportée par les individus au domaine de l’activité marchande.

Au nom de la rationalité économique et administrative, les apports de l’individu et du capital social ont été négligés, conduisant à un processus d’appauvrissement de nos sociétés et du sens qui s’en dégage.

L'économie faite de transactions marchandes et monétarisées a généré un ensemble d'outils coûteux de contrôle ou de publicité, pour construire le niveau de confiance nécessaire à son développement, mais qui la font inévitablement tomber dans l'écueil de la massification et la banalisation de ses biens et services comme de ses consommateurs ou usagers.

Face à la "chosification" de l'individu deux tendances opposées sont apparues, celle de l'instrumentalisation du capital social<sup>1</sup> pour le mobiliser en simple prolongement de l'Etat et du Marché, afin d'en conforter la puissance et la légitimité sans en changer la logique d'intervention, celle de la production d'une contre-société dont le capital social, détaché de l'Etat et du marché, fonctionne en vase clos, replié sur lui-même, au sein de ghettos marginalisés.

Dès lors, le défi consiste à construire des stratégies de subversion et contamination de l'Etat et du marché, pour réinjecter dans la chose publique, les mécanismes de production de capital social, et réintroduire de la confiance dans l'économie de marché, en utilisant l'économie alternative comme source nouvelle d'impulsion par l'introduction de critères de performance sociale et environnementale, dans ses mécanismes de régulation.

Reste, dès lors, à creuser l'idée d'un compromis dynamique entre ces deux tendances, qui ne soit pas de l'affadissement de l'une et de l'autre, pour sortir du manichéisme : " tout marché - tout service public ; c'est ce à quoi nous invitent les cinq expériences.

### **1.3. Les cinq histoires de notre temps**

Ces cinq expériences ne sont pas des innovations, au sens communément entendu du terme, puisqu'elles existent depuis déjà un certain temps et font l'objet de nombre d'articles et d'ouvrages.

Ce n'est pas dans une perspective tyrannique du toujours plus neuf qu'il conviendrait de les apprécier mais comme autant d'histoires nous invitant à les continuer et à

---

<sup>1</sup> Il est ici fait référence aux travaux récents des sociologues américains et notamment de Robert Putman. Le capital social ou encore " capital relationnel " y relève de la définition suivante : réseaux qu'une société met à disposition de ses membres ou dont ils se dotent pour coopérer entre eux, ainsi que les représentations, normes et valeurs partagées qui incitent à les utiliser et en facilitent l'usage.

détecter celles qui, plus fragiles et inachevées, mais d'inspiration comparable, se tissent en ce moment, dans nos organisations.

Ces cinq expériences bousculent le fonctionnement de nos sociétés par les pratiques irréversibles qu'elles y introduisent, questionnant tour à tour notre responsabilité individuelle, nos démocraties, nos économies sans chair, ... Et c'est précisément l'irréversibilité de ce mouvement et de sa pertinence qu'il conviendrait de regarder et d'analyser collectivement avec sagacité, à la lumière des expériences décrites.

Elles parcourent et enrichissent notre imaginaire de valeurs, tout en ne s'autorisant à les considérer vivantes, que si elles se sentent, s'incarnent, s'apprécient dans tous les éléments qui nous définissent et nous relient : nos individualités, les associations que nous mettons en place pour nous retrouver, et les institutions que tour à tour nous vénérons et haïssons.

Si rien ne peut remplacer le contact avec la réalité, surtout lorsqu'il s'agit de renifler les histoires de notre temps, nous avons essayé de dégager les quelques éléments qui les caractérisent, sans pour autant vraiment parvenir à restituer le contexte humain dans lequel elles se développent.

### **1.3.1. *Grameen Bank***

#### ***Comment accorder des prêts aux plus pauvres ?***

La Grameen Bank est née au Bangladesh en 1983, de la volonté d'un homme d'agir contre la pauvreté.

Aujourd'hui elle est présente dans la presque totalité du Bangladesh rural, a plus de deux millions de membres emprunteurs, dont 94 % sont des femmes des foyers les plus pauvres et couvre 17 % des foyers du groupe cible (ceux qui possèdent moins de 0,5 âcre de terre, ou l'équivalent en bien de 1 âcre).

La Grameen Bank constitue un modèle pour plus de 30 pays dans le tiers monde, et son approche et ses modalités d'action sont aussi appliquées aux Etats-Unis et en Europe.

## **L'initiateur et le processus de développement**

Muhammad Yunus, après avoir fait des études d'économie aux Etats-Unis, notamment un PHD à l'Université de Vanderbilt (Tennessee) préfère revenir dans son pays, dès que celui-ci obtient l'indépendance.

Il commence par travailler à la Commission du Plan puis entre à l'Université de Chittagong comme Professeur et Directeur du Département d'Economie.

Il devient obsédé par le fait que les plus brillantes théories économiques qu'il enseigne sont impuissantes dans le monde où il vit.

Fermement décidé à améliorer concrètement la vie des plus pauvres qui vivaient près du Campus, il décide de s'immerger dans le village proche de l'université.

Comme il le dit, il abandonne la "bird's eye view" pour la "worm's eye view".

Le village devient son "université", ses habitants, ses "professeurs".

Avec ses étudiants, il monte différents programmes pour les villageois, mais qui le laissent insatisfait.

Un jour, il rencontre une femme qui, dépendant d'un usurier local pour l'achat de sa matière première et la vente de sa production, ne gagne que 2 cents par jour pour les objets en bambou qu'elle produit, minimum de survie ne lui permettant pas de se libérer de la tutelle de l'usurier.

Il découvre qu'en prêtant 27 dollars aux 40 personnes du village, il leur permet d'acheter leur matière première, de rompre le cercle de cette dépendance, et de se développer de manière plus autonome.

Dans un premier temps, il va chercher à convaincre les banques commerciales de prêter aux pauvres.

Devant leur refus, il décide de se porter personnellement garant.

En Décembre 76, il obtient l'accord d'une banque pour démarrer sur ce principe.

En 77, il rencontre le Directeur de la banque du développement agricole et en profite pour négocier plus d'indépendance pour sa démarche : cette banque crée une filiale dont Muhammad Yunus fixe les règles et méthodes, le projet est mis à l'épreuve pour un an.

En 78, à l'occasion d'une réunion organisée par la Banque Centrale, il est mis au défi, par les autres banquiers, de faire fonctionner le projet dans une autre région, loin du campus. Il accepte immédiatement de le relever dans toute région choisie par la banque centrale.

Le projet réussit avec un taux de recouvrement de 98%.

Début 81, de nouveau mis au défi de faire fonctionner le projet à grande échelle, il définit un plan de développement sur 5 régions.

En 83, il s'appuie sur la nomination comme Ministre des Finances d'un homme avec qui il avait milité aux Etats Unis pour faire de la Grameen Bank une institution financière autonome, reconnue par le gouvernement, fournissant des services exclusivement aux pauvres des régions rurales.

### **Les principes**

Durant toute la phase d'expérimentation puis celle de la croissance progressive de la Grameen Bank, Yunus observe les banques classiques et leurs erreurs, tire profit de ses propres tentatives et met en place les principes de la Grameen Bank :

#### Les prêts sont essentiellement faits à des femmes :

Dès le départ Yunus constate que l'argent prêté aux femmes est plus utile au développement de la famille. Aujourd'hui, 94% des membres de la Grameen sont des femmes.

#### Le "crédit" repose sur le groupe :

Un groupe de 5 personnes se coopte pour l'obtention d'un crédit. Un prêt est accordé aux 2 premières, s'il se déroule bien, un deuxième est accordé aux 2 suivantes, puis à la dernière, qui est le chef de groupe. Le groupe n'est pas seulement un moyen de sélectionner les projets et d'assurer le recouvrement du crédit, mais également de développer l'entraide.

#### Le "crédit" associe prêt et épargne :

Les prêts, garantis par le groupe, portent en majorité sur des activités productives à cycle court, générant un revenu quotidien. Le remboursement est hebdomadaire, sur 50 semaines pour le capital, et sur 2 semaines pour les intérêts. Les emprunteurs sont encouragés à constituer des comptes d'épargne avec les revenus supplémentaires qu'ils dégagent, ce qui se fait également au niveau du groupe.

La Grameen ne fait pas que consentir des prêts, elle fournit également à ses membres des guides pratiques, encourage et stimule la fonction de groupe. Elle met en oeuvre un programme de développement social

En 84, les représentants des emprunteurs de la Grameen ont développé, lors d'une conférence nationale 16 conseils, "les 16 décisions", portant sur la santé, l'éducation, mais aussi la solidarité, le planning familial, et la réduction du poids des traditions (mariage des enfants, ...). Leur respect n'est pas une condition à l'obtention de prêts, mais le postulat est que si les membres parvenaient à appliquer ces principes dans leur vie quotidienne, leurs conditions en seraient améliorées.

Des ateliers sont mis en place, des discussions organisées autour des activités bancaires et des 16 conseils, des visites entreprises faites auprès d'autres groupes, ce qui est à la fois une source d'enrichissement pour les membres et une source d'enseignement pour la Grameen.

### **L'organisation**

La Grameen Bank a développé, en son sein, des politiques de recrutement, de formation, de rémunération et de gestion des carrières stimulantes et originales, dont d'autres secteurs économiques peuvent s'inspirer et tirer partie.

Un centre est formé de 8 groupes de 5 personnes.

Toutes les transactions bancaires se font dans les "réunions de centre" qui ont lieu chaque semaine dans chaque village.

Un agent de la Grameen participe à ces réunions, réalise la transaction bancaire de manière transparente et est en relation de face à face avec chaque emprunteur.

Une agence suit 60 centres, elle est gérée comme un centre de profits et de pertes, elle s'équilibre au bout de cinq ans.

### **Les résultats sur les plans économiques et démocratiques :**

Le taux de recouvrement des prêts est de 98 %.

La Grameen est équilibrée après 10 ans d'existence.

Elle génère des résultats positifs, non seulement pour les revenus de ses membres et des villages, mais également dans le domaine de l'éducation, de l'accès à l'eau, du planning familial,...

Au delà de leur impact économique, les micro-crédits attribués aux femmes ont eu des effets sur la vie démocratique : lors des élections de 96, la participation des femmes a été supérieure à celle des hommes, et le parti traditionaliste a essuyé un échec.

### **La diversification ou la boucle d'apprentissage perpétuelle**

Progressivement, la Grameen Bank diversifie son activité et l'étend à d'autres domaines, elle s'inscrit dès lors dans un processus d'innovation permanent : la " famille Grameen " se développe de l'agriculture à la pisciculture, en passant par le développement des énergies renouvelables ou encore celui des télécommunications et de l'accès aux technologies de l'information.

### **Présentation de la joint venture entre Telenor et la Grameen Bank**

C'est la plus ambitieuse des opérations conduite par Grameen dans le cadre de sa politique de diversification. Ambitieuse par son ampleur financière, par les capitaux mis en œuvre, par l'objectif visant d'ici 4 ans 100 millions de clients en milieu rural, soit par vente directe de téléphones cellulaires, soit par mise en place de Village Pay Phone.

Organisation financière et résultats : Grameen Phone a été constituée en 1996 sous la forme d'une joint venture, regroupant Gonophone (USA) 4,5%, Marubeni (Japon) 9.5%, Grameen Telecom (directement lié à l'univers Grameen) 35%, Telenor (Norvège) 51%.

L'investissement initial a été de 100 MUSD réparti au prorata des participations de chacun des actionnaires. Cet investissement a servi essentiellement à financer des infrastructures, à savoir 140 relais nécessaires au fonctionnement des téléphone cellulaires ainsi que l'achat de licences concédées par la compagnie nationale de téléphone. Les études de faisabilité ont été financées par NURAD (aide Norvégienne), ainsi que par les partenaires.

L'idée de Grameen Phone est apparue viable aux investisseurs qui ont rapidement constaté la carence de la Compagnie nationale de téléphone (TNT) qui n'a aucun schéma de développement de téléphonie rurale . Les facteurs favorables prépondérants pour Telenor, ont été la perspective de pouvoir utiliser le réseau de fibre optique

équipant le réseau ferroviaire, ainsi que la capacité d'intervention de Grameen en milieu rural conjuguée à un réel savoir faire dans la collecte de redevances en milieu rural.

Grameen Phone a connu un succès commercial important dès les premiers jours. Aujourd'hui un téléphone sur quatre à Dhaka est un mobile. Ce succès a engendré un phénomène pervers lié à la saturation du réseau classique qui a conduit TNT à suspendre depuis six mois, les possibilités de connexion entre mobiles et réseau national. Les ventes et abonnements se sont alors considérablement réduits, car actuellement il n'y a pas de possibilité d'obtenir une communication internationale depuis un mobile Grameen Phone.

Les prix moyens de commercialisation s'établissent ainsi : 200 FF pour un combiné mobile, 250 FF pour le dépôt de garantie, 2,80 FF pour une minute de communication.

#### Le téléphone : un outil essentiel au développement

De nos jours, 50% de la population mondiale vit à un jour de marche d'un téléphone. L'usage quotidien et aisé que nous faisons du téléphone aurait tendance à nous faire oublier qu'il permet de réduire les pertes de temps en déplacements pour les producteurs, de diminuer leur dépendance par rapport aux intermédiaires, d'élargir le champ du commerce, ...

#### Dépasser les idées reçues qui empêchent le développement de téléphone portable en zones rurales pauvres.

"Les téléphones sont trop chers pour les pauvres" ou encore "les téléphones arrivent après la richesse". Autant d'idées reçues que démontent une enquête de la International Telecom Union prouvant que le rendement d'un téléphone (richesse supplémentaire générée/richesse initiale) va décroissant au fur et à mesure que la richesse initiale est importante, en clair que plus on est pauvre, plus il est rentable.

#### Effectuer des rapprochements originaux, entre des éléments disjoints, pour générer des effets leviers.

Les objectifs de la Grameen Bank rejoignent les effets de l'usage du téléphone : développement de l'autonomie des personnes, réduction de la dépendance des producteurs aux intermédiaires, amélioration des revenus pour les pauvres, ..

Pour Télénor, la Grameen Bank, banque des pauvres, est un partenaire incontournable parce qu'elle peut suppléer au manque d'infrastructure en zone rurale, les 1 100 agences pouvant servir de centres de services, les 12000 salariés pouvant organiser la collecte des factures.

#### Comparer un téléphone à une vache

Le cycle classique d'un prêt octroyé par la Grameen Bank est le suivant : la banque prête à une femme, qui peut acheter une vache, vendre le lait au village, et rembourser la banque avec les revenus correspondants.

Il convenait dès lors d'adopter un cycle comparable, où le téléphone remplace la vache : la femme vend aux villageois l'accès à son téléphone, et rembourse le crédit sur les revenus correspondants, c'est ce qui est mis en œuvre par les " pay phone ladies ".

### **1.3.2. Time dollar**

*La monnaie de secours "Time Dollar" est une nouvelle monnaie libre d'impôts qui permet à chacun de convertir son temps libre en pouvoir d'achat, d'aider les autres, à reconstruire la famille, le quartier, la communauté.*

( Edgar S. Cahn)

Time Dollar a pris forme en 1980 et se développe aujourd'hui dans plus de 80 villes américaines, mais aussi au Japon, en Angleterre et très prochainement en France.

A l'époque, pour créer cette unité monétaire qui permet aux populations de co-produire un ensemble de services au niveau local, non satisfaits par le marché ou par les

services publics, Edgar S. Cahn, s'appuie sur un double constat : que les programmes sociaux même les plus perfectionnés ne mobilise pas la participation active des bénéficiaires et que, d'autre part, les mécanismes du marché et de la monnaie "officielle" échappent au citoyen.

### **Le crédit de service :**

L'unité de décompte est l'heure, et une heure a la même valeur quel que soit le travail effectué. Les Time Dollar peuvent s'échanger contre des biens matériels, ordinateurs, aliments, ... selon une valeur qui est fixée arbitrairement. Dans un programme donné, un ordinateur vaudra 100 heures de Time Dollar, parce que dans cette communauté-là, ils avaient besoin de 100 heures de cours aux élèves en difficulté. Ailleurs la valeur de l'ordinateur peut être fixée à cinquante heures.

Time Dollar est un outil utilisé par une organisation locale (une église, une association d'HLM, un centre de retraites, ...). Ces différentes entités s'associent pas à pas pour comporter quelques 300 personnes.

L'ensemble des échanges effectués par ce biais sont gérés sur informatique, permettant de gérer plusieurs milliers de comptes et de mettre les offres et les demandes d'heures de compétences en relation.

Le bénéficiaire d'un service voit son compte débité d'autant d'unités que d'heures passées à l'effectuer, le prestataire étant, lui, crédité du même montant.

Time Dollar est une monnaie de secours et c'est à ce titre que le fisc américain a exempté les transactions, les assimilant à des services rendus entre proches, sans création de plus value.

### **La vraie richesse**

Quand on parle d'économie on entend généralement l'économie monétaire fondée sur l'argent qui regroupe secteur privé, public, non lucratif, professionnel et social ; mais il existe une autre économie qui intéresse Time Dollar. C'est la maison, la famille, la

communauté, la société civile, les organisations qui sont à la base de la construction de capital social..

Il s'agit bel et bien là, d'une autre économie utilisant un autre carburant pour fonctionner. L'économie monétaire fonctionne sur la spécialisation et la division du travail pour la production, le prix pour ce qui est de la distribution et la rémunération du travail.

Dans l' "économie fondamentale" d'autres principes s'appliquent telle l'autosuffisance de la production ; quant au système de distribution, il n'est plus fondé sur le prix.

Ces deux économies dépendent l'une de l'autre et il est nécessaire de renégocier leur interaction. Il faut en partant de l'économie fondamentale, celle de la famille, avoir accès à l'économie monétaire avec ses biens et ses opportunités.

Sur un ordinateur, si le système d'exploitation ne marche pas, aucun logiciel ne fonctionnera. Et le système d'exploitation de notre société, c'est la famille, la communauté, la société civile.

Time Dollar concerne la vraie richesse, c'est-à-dire celle des capacités humaines. Ces capacités sont entre les mains d'enfants, de vieillards, d'handicapés, ... qui peuvent tous participer à cette économie fondamentale.

### **Le travail**

Time dollar participe à une redéfinition du travail et de la croissance.

Actuellement élever ses enfants, s'occuper de ses parents, s'impliquer dans la vie citoyenne n'est pas considéré comme un travail. Il est toutefois nécessaire de pouvoir valoriser ces différentes formes de travail.

Aujourd'hui, mettre les personnes âgées dans un asile produit de la croissance mais ne leur permet pas de conserver leur autonomie.

### **La mutualité et la réciprocité**

Jusqu'ici on aidait les autres et c'était à sens unique.

Il faut que cela soit dans les deux sens : " j'ai besoin de toi, autant que vous avez besoin de moi "

### **La coproduction, le capital social**

La démarche de coproduction est inséparable de Time Dollar.

Co-produire signifie valoriser ses compétences, reconstruire du lien social et améliorer sa qualité de vie et celle de son entourage proche (famille, voisins, ..) tout en s'inscrivant dans une démarche de construction personnelle. La coproduction est un premier pas vers l'autonomie.

Quand on aide quelqu'un, il ne faut pas seulement que ce soit une transaction entre deux personnes. Il faut que cela passe dans un domaine public, où ces deux personnes sont incluses dans un réseau d'entraide et de confiance.

### **Applications et extensions**

Le champ d'application de cette monnaie de secours ne cesse de s'étendre avec la collaboration active des collectivités locales/publiques.

Time Dollar se distingue de nombre d'autres programmes de monnaie locale, justement, par la coopération menée avec les différentes administrations communales, nationales et fédérales américaines. Ceci est dû au fait que la monnaie Time Dollar permet de transformer des dépenses publiques passives en dépenses publiques actives

A Chicago, plus de 40% des élèves des " Public Schools " ne terminent pas leurs études. Ils prennent du retard dès le début de leur scolarité.

Time dollar fait appel aux élèves plus âgés pour être les tuteurs des plus jeunes en difficulté.

A Washington, Time Dollar s'attaque au problème de la délinquance juvénile croissante. De plus en plus d'adolescents sont arrêtés pour des délits mineurs (usage de Marijuana, vols de voiture, incivilités, ...). Entre l'âge de 18 et 35 ans, 52 % de la population noire de Washington est soit emprisonnée, soit recherchée pour un délit quelconque.

Time Dollar a créé des tribunaux de jeunes où le Jury est composé en totalité d'anciens délinquants qui vont juger d'autres adolescents. Les jeunes écoutent d'autres jeunes, ils gagnent des Time Dollar qui leur permettent de reprendre leurs études.

Quand 65% des jeunes présentent des tests positifs à la drogue et 90% sont en échec scolaire, la conclusion vient vite que quelque chose ne fonctionne pas dans le système.

A partir de ces petits jurys, s'est créé un grand jury chargé d'examiner et de mettre en accusation le système.

Tous les samedis, sont reçus des officiels des services sociaux, des représentants d'anciens drogués pour tenter de voir ce qui ne va pas dans le système et ce qu'on peut faire pour y porter remède.

Ces jeunes posent des questions dures comme par exemple au représentant de l'Agence de lutte contre la drogue : " que pouvez-vous proposer pour que lutter contre la douleur et le chaos dans lequel nous nous réveillons tous les matins ? ". Ce ne sont pas des questions auxquelles il est facile de répondre. Un récent rapport concluait que la " Drug Agency " n'avait aucun programme de prévention et d'éducation. Ils n'ont pas demandé plus d'argent au gouvernement, mais d'être impliqués dans l'action, d'être co-producteurs, partenaires, dans cette lutte contre la drogue. Ils voulaient être formés. Le responsable de cette agence les a écoutés et a décidé d'élaborer une nouvelle stratégie de lutte contre la drogue avec eux.

Time Dollar intervient également dans le problème des logements sociaux où existent depuis très longtemps violence et vandalisme, même lorsqu'on construit des bâtiments nouveaux ou que l'on rénove les anciens. A Baltimore une autorité responsable de ces logements a décidé d'inclure Time Dollar dans ses activités. Chaque famille doit payer 8 Time Dollar par mois.

### **Time Dollar dans le domaine de la santé**

Elderplan est une des trois Social HMO (Social Health Maintenance Organisation) américaines, réunissant sous une même bannière soins de santé et soins sociaux. Par contrat avec le Gouvernement Fédéral, Elderplan fournit une assistance médicale pour les personnes âgées de plus de 65 ans.

En plus des prestations couvertes par cette assistance médicale (Medicare) Elderplan propose tout une palette de services sociaux et de soutiens qui permet aux seniors de "vieillir dans leur élément" : services d'aide ménagère, soins pour maladie chronique, allocations transport, ...

Les membres ne paient aucune prime supplémentaire à Elderplan, ils continuent juste de payer la partie B de leur assistance médicale, ce qui rend ce dispositif spécialement adapté pour les personnes qui s'activent pour gagner des Time dollars qui leur permettent d'obtenir:

- une couverture intégrale de leur visites médicales (généralistes ou spécialistes),
- une allocation transport de 100 \$ pour leur faciliter leur déplacements chez le médecin.

Parce que Elderplan est très centré sur la Communauté ; il a développé un programme TIME DOLLAR qui s'appuie sur l'idée que pour rester en bonne santé, il est nécessaire de rester actif.

Ouvert à tous ceux qui ont un intérêt à rendre service et recevoir des services en retour - qu'ils ne pourraient pas s'offrir, ce programme "Member to Member" permet ainsi, à chacun de ses membres, d'être entouré des solidarités les plus élémentaires : pour faire les courses, recevoir et donner des visites amicales, être accompagné pour les rendez-vous chez le médecin, bénéficier de menues réparations à domicile, obtenir des services de traduction, une assistance téléphonique, une assistance pour les papiers administratifs,...

L'ensemble des membres qui participent à TIME DOLLAR reçoivent :

- dès le départ, une formation gratuite,
- des programmes de formation réguliers,
- des Time Dollar qu'il peuvent dépenser pour les services dont ils ont besoin.

Elderplan a ainsi fait d'une ressource largement sous-utilisée (le désir des personnes les plus âgées d'être utiles) - un moyen efficace pour réduire les dépenses de santé.

Aujourd'hui près de 125 personnes s'échangent quelques 800 heures par mois, permettant d'éviter une hospitalisation, une entrée en maison de retraite, ... - ce qui représente des économies considérables pour Elderplan en tant que HMO.

Ce dispositif Time Dollar est actuellement en oeuvre à Brooklyn puis s'étendra à d'autres quartiers de New York puis d'autres villes du Connecticut.

Le Laboratoire du Futur ouvre dans ce domaine de nouveaux chantiers avec le soutien du Secrétariat d'Etat à l'Economie Sociale et Solidaire.

### 1.3.3. *Max Havelaar*

**Comment mettre en place une stratégie gagnant-gagnant entre producteurs, transformateurs, distributeurs et clients ?**

Max Havelaar a été créé, il y a dix ans, non plus pour envoyer de l'argent à des producteurs de café, mais pour leur permettre de bénéficier, pour leur travail, de prix décents.

Cette association a progressivement mis en place une organisation et une méthodologie originales, qui permettent d'impliquer tous les professionnels de la chaîne économique classique, sur la base d'intérêts à long terme convergents.

Ce système fonctionne maintenant en Belgique, Suisse, Grande Bretagne, Allemagne, Etats-Unis, Japon, Autriche, Italie, Suède, Danemark, France, ...

Cette méthodologie efficace pour tout produit primaire est actuellement utilisée pour le café, mais aussi le cacao, le thé, les bananes, le miel, le sucre, le jus d'orange.

Son chiffre d'affaires actuel est de 200 millions d'Euros.

Son objectif est de couvrir, d'ici 10 ans, une variété de 10 à 15 produits et d'atteindre un chiffre d'affaires de 1 milliard d'Euros.

Hans Bolscher a d'abord enseigné le sport en milieu scolaire, puis il a été éducateur spécialisé. Insatisfait par ces activités, il commence à voyager et à travailler en Afrique.

Il décide de contribuer au développement des pays les plus pauvres, non pas de manière misérabiliste, mais bien, dans un esprit d'entreprise.

Il a l'intuition que les affaires conduites de manière "équitable" peuvent permettre aux régions les plus pauvres de se développer.

Il décide de repartir à l'Université pour étudier la gestion.

Il rejoint Max Havelaar - Hollande dont il est maintenant le Directeur Général.

Les parts de marchés de Max Havelaar pour le café sont pour la Hollande de 2,7%, pour la Suisse de 5%, pour le Danemark de 2% pour la France de 1%.

## **L'origine**

A ses débuts, Max Havelaar est une organisation traditionnelle de développement qui adressait des dons en direction des pays en voie de développement.

En 1988 des producteurs de café souhaitent qu'en lieu et place des dons envoyés, une organisation soit mise en place pour qu'ils puissent obtenir des prix décentes pour leur production.

Pendant deux ans, des discussions sont menées avec les directeurs de la deuxième entreprise de café au plan mondial, leur réaction est positive, mais ils estiment que, dans un contexte de forte compétitivité, il leur est impossible de payer la matière première plus chère que leurs concurrents.

Nico Roosen décide d'ouvrir une niche de marché, où cela serait possible.

Il part du principe qu'une partie des consommateurs est prête à payer un prix plus élevé s'ils savent comment le café est produit et à qui profitent leurs achats.

Depuis déjà 20 ans le "commerce équitable" existait, mais restait parallèle au système classique et ne s'était jamais réellement développé.

La politique de labellisation "commerce équitable" développée par Roosen implique le monde des affaires traditionnel (torréfacteurs, distributeurs, ...).

Max Havelaar fonctionne au sein du système classique, en considérant qu'il doit y avoir un bénéfice pour tous. Ceci était très nouveau dans le monde des organisations de développement, qui n'étaient pas habituées à une telle approche, et qui, souvent, reprochaient à Nico Roosen de travailler avec "l'ennemi".

L'association garantit : un prix minimum du café quelles que soient les fluctuations du cours de la Bourse, un préfinancement des récoltes qui permet d'éviter aux producteurs de s'endetter, une prime de développement. D'un montant de 5US Cts/livre, elle est destinée aux coopératives pour des investissements collectifs de type sociaux (construction d'écoles, de centres de santé, ...) ou de développement économique (construction de routes, mise en place de formations, etc, ...)

De leur côté les producteurs s'engagent à un fonctionnement démocratique : décision communautaire de l'utilisation de la prime de développement, critères de transparence, capacité de gestion, mais aussi souci de protection de l'environnement.

## **Les caractéristiques fondamentales**

### **Solidarité entre les producteurs et les consommateurs**

De plus en plus de consommateurs veulent un produit de qualité associé à une relation.

Dans le cas du café, ils achètent du café, tout en contribuant au développement des producteurs de café des pays en voie de développement

### **Plus de pouvoirs pour les producteurs**

Dans ce nouveau contexte, les paysans gagnent en autonomie.

Ils sont en meilleure position pour agir sur leur propre vie et avoir plus de pouvoir dans le cadre de leurs négociations commerciales ou avec leur banquier.

**Principes d'efficacité.** Pour que les consommateurs aient un large accès aux produits, cette forme de "commerce équitable" se développe au sein des réseaux de distribution traditionnels, qui commercialisent le café "Max Havelaar".

Tous les acteurs, importateurs, torréfacteurs, distributeurs, consommateurs doivent pouvoir coopérer et agir sur la base d'intérêts convergents.

### **Organisation de certification**

La décision a été prise de ne pas créer une entreprise, mais bien de respecter le rôle de chacun des maillons de la chaîne du producteur au consommateur.

L'association joue un rôle de médiateur et encourage tous les acteurs à travailler en cohérence pour atteindre l'objectif recherché. Un label a été créé, pour l'obtenir toutes les parties doivent respecter un certain nombre de conditions :

Les torréfacteurs doivent garantir un prix minimum d'achat, accorder au producteur des facilités de crédit en début de saison, établir avec les producteurs des contrats de long terme.

Les producteurs doivent, notamment, ne pas dépendre structurellement de main d'oeuvre externe, la coopérative de producteurs doit être gérée démocratiquement et décider de l'affectation des surplus de revenu d'un commun accord, elle doit rester ouverte à l'affiliation de nouveaux membres, et doit encourager la polyculture pour réduire la dépendance par rapport à un produit.

### **Le Marketing**

Max Havelaar investit des moyens importants dans le domaine du marketing pour que les consommateurs deviennent davantage conscients qu'ils n'achètent pas qu'un produit de qualité, mais également un processus de production/transformation "équitable".

### **Le Processus de développement**

**transparence** : il est essentiel que l'information puisse être partagée par tous de manière à augmenter le niveau de confiance entre les acteurs : il est demandé à tous les participants d'être transparents.

**organisations soeurs** : ce ne sont pas des filiales, elles font le choix de leur organisation.

**équipe et moyens légers** : ce sont 12 personnes au Pays Bas qui fonctionnent sur le même principe d'équité que celui valorisé à l'extérieur.

**capacité à apprendre et à s'adapter** aux dynamiques de marché et de gestion spécifiques à chacun des nouveaux produits sur lesquels Max Havelaar travaille.

### **Les résultats en France et ailleurs**

Après 12 ans de fonctionnement, 700 000 familles bénéficient de ce système, 17 pays occidentaux sont engagés dans ce système et 7 produits sont concernés : le thé, le chocolat, le cacao, le sucre, le miel, la banane et le jus d'orange.

Au delà du développement apporté dans les pays de production, le commerce équitable permet une prise de conscience chez le consommateur occidental de sa capacité à agir sur la pauvreté, à agir en citoyen avec un acte d'achat responsable.

Le consommateur français a un retard considérable sur ses voisins. Alors que dans l'hexagone, la consommation de café équitable représente 4 paquets de café pour 100 habitants par an, ce ratio passe entre 50 et 100 paquets pour les pays les plus avancés comme la Suisse ou la Hollande.

Toutefois selon un sondage récent, une grande majorité de nos concitoyens est prête à acheter un produit répondant aux règles du commerce équitable, même si le produit est de 10% à 15 % plus cher. Le manque d'informations est manifeste : 9% des personnes interrogées connaissent la notion de commerce équitable contre 50 à 90% dans d'autres pays européens.

#### 1.3.4. *Villa el Salvador*

**Comment obtenir des résultats positifs dans les domaines de l'emploi, de l'éducation, de la santé publique, de l'habitat en faisant appel à la participation active de la population ?**

Aujourd'hui, là où il n'y avait que du sable, s'étend Villa El Salvador au Pérou, ville de 350.000 habitants, plantée d'arbres, développée sans aucune aide de l'état, et qui a déjà survécu à de nombreuses crises externes (inflation, Sentier Lumineux,...). C'est une ville non violente, avec une délinquance très faible (pour 350 000 personnes, il y a un commissariat de seulement 20 policiers). Villa El Salvador a le taux et le niveau de scolarisation les plus élevés du Pérou. Les petites entreprises et l'artisanat sont très développés, certains produits sont distribués à Lima, voire exportés. Pour 350 000 habitants, il y a seulement 3 dispensaires mais une santé meilleure que celle de la moyenne nationale.

Cette expérience originale de participation citoyenne, où la cohérence entre objectifs individuels et collectifs est exemplaire, développe des partenariats avec différentes villes européennes qui sont stimulées dans leurs projets au contact des habitants de Villa El Salvador.

Michel Azcueta termine ses études de professeur à l'Université Catholique de Lima au moment de la création de Villa el Salvador.

Son objectif est de faire de cette ville une expérience pédagogique s'appuyant sur la participation active de la population.

Dès l'origine de Villa el Salvador, il s'y installe en tant que professeur d'histoire et géographie.

Quand elle deviendra communauté autonome, il en sera le premier Maire et sera régulièrement réélu tout en gardant son activité de professeur.

Il est le symbole de son développement, et a été, à ce titre, plusieurs fois la cible d'attentats du Sentier Lumineux.

### **L'origine**

Suite au tremblement de terre de 1971, de très nombreux péruviens se réfugient à Lima. Le gouvernement alloue à ces immigrants qui ont tout perdu une zone à la périphérie de la capitale, totalement désertique. 90.000 personnes y affluent en 1 mois.

Un groupe de personnes souhaite faire de cette ville située en plein désert autre chose qu'un bidonville, comparable à ces "barriadas" dans lesquels vivent près de 50 % des péruviens . Il mettent en œuvre une expérience pilote de participation sociale.

### **Les principes de développement**

#### Participation de la population au développement de la ville

Les arrivants sont regroupés en " blocs" de 24 familles, 16 "blocs" composent un "groupe". Chaque bloc, chaque "comité de voisins" élit 5 représentants, qui participent à une assemblée du groupe.

De multiples associations sont créées (plus de 4.000, territoriales, fonctionnelles,...), pour l'éducation, la santé, les services, mais aussi pour la planification urbaine et la production.

Le plan du développement de la ville est ainsi le fruit d'une participation populaire.

Le groupe est porteur d'un projet et met en œuvre les moyens de sa réalisation.

Les femmes sont particulièrement actives et créent de multiples groupements de solidarité, notamment des systèmes originaux de crédit.

#### L'aménagement du territoire/la planification urbaine

Dès le départ, des espaces sont réservés pour les différentes activités, pour éviter une occupation anarchique des sols.

- une zone industrielle, pour que les personnes qui arrivent sans rien puissent y développer des activités économiques.
- une zone agricole est prévue dans ce qui n'est qu'un désert absolu. Progressivement, grâce à l'utilisation des eaux usées de la ville, elle se couvrira de végétation et de petites cultures.

La priorité n'est pas au logement mais au développement d'une activité. Un nouvel arrivant est incité, non pas à se loger mais à chercher une activité. Dès que la personne a trouvé son activité, elle est soutenue par le groupe.

Les petites entreprises et l'artisanat sont très développés. Certains produits sont distribués à Lima, voire exportés, comme la menuiserie de luxe.

Les entreprises ont également un rôle de développement social et participent à la vie communautaire : formation des jeunes, organisation de foires où les entreprises vendent moins cher à la population (par exemple lors de la rentrée scolaire).

Souvent, les responsables d'entreprises sont responsables d'une organisation de base.

### Vie communautaire intense

Les constructions, notamment, sont faites à plusieurs, avec l'assistance gratuite d'équipes techniques qui proposent plans et méthodes de construction.

Chaque habitant contribue à la construction des équipements collectifs, particulièrement des écoles, ou à la vie locale : un travail est dû à la communauté. Des réseaux extra scolaires entre adultes et jeunes sont constitués pour faire des choses ensemble pour la communauté.

### Education

Elle est l'objectif prioritaire.

Les écoles sont construites par la communauté.

L'enseignement se fait par demi-journée pour permettre aux enfants de suivre une scolarité tout en travaillant. (ainsi, les parents acceptent plus aisément la scolarisation des enfants).

Parents, enseignants et élèves participent à formulation des contenus et à la qualité de l'enseignement dans les réseaux d'aides scolaires et les communautés éducatives.

Les jeunes, eux mêmes, sont actifs dans l'alphabétisation, l'animation culturelle ou sportive.

Education scolaire, populaire, et formation de nouveaux leaders se combinent.

La durée moyenne des études dans cette "barriada" est de 11 ans contre 4 ans dans le reste du Pérou. Le taux de scolarisation est le plus élevé du pays : 85 000 élèves dans le primaire et le secondaire, 10000 étudiants dans 4 instituts technologiques qui travaillent en collaboration étroite avec les petites entreprises, et forment à la création d'entreprise.

### Santé

Des réseaux de santé ont été mis en place pilotés par un "Promotoras de Salud" (souvent une femme) par bloc de 24 familles, un autre pour un groupe constitué de 16 blocs.

Pour 300 000 personnes, il y a seulement 3 dispensaires mais une santé meilleure que celle de la moyenne nationale.

### Programme de densification

Pour faire face à l'afflux de nouveaux arrivants, et à l'arrivée à l'âge adulte des enfants des premiers arrivants, un programme original respectant l'organisation générale de la ville a été mis en place pour permettre aux personnes qui ont peu, d'accéder très vite à un logement..

### **Méthode de participation**

- les objectifs fixés doivent être atteignables.
- chaque objectif est réalisé par une partie de la population. Par exemple, le développement de la zone industrielle est de la responsabilité des petits entrepreneurs.
- pour chaque résultat à atteindre, un plan d'action concret avec des dates est mis en place
- l'évaluation des objectifs est publique et permanente, elle est réalisée par les assemblées concernées (la fédération des femmes, le groupe des jeunes,...).
- l'information sur les plans d'action et les résultats est transparente et permanente.

### **Rayonnement**

Dès le départ, l'action a été conçue comme ne devant pas être une démarche isolée mais ouverte sur l'extérieur. Elle devait s'inscrire dans une démarche de développement du Pérou, voire de l'Amérique latine et plus largement.

Des partenariats ont notamment été noués avec Rezé (banlieue de Nantes), Amstelveen (banlieue d'Amsterdam), Santa Coloma (banlieue de Barcelone). Ces partenariats sont animés, non pas par les municipalités, mais par des comités de jumelage dans chacune des villes, émanant de la population (le curé, des professeurs, des chefs d'entreprise, des jeunes,

le maire,...). Ces comités sont en relation directe sans passer par la mairie. Par exemple, la fédération des femmes de Villa el Salvador est directement en lien avec le groupe des femmes de Rezé. Ces comités et les représentants de ces villes ont périodiquement l'occasion de se rencontrer dans l'une ou l'autre ville. Les mairies de Rezé, Amstelveen, Santa Colona, sont encouragées à développer des processus de démocratie participative suite aux contacts de leur population avec les gens de Villa.

Villa el Salvador a créé en Juillet 97, en liaison avec d'autres villes pilotes du Pérou, une "Ecole de Gestion Municipale", ouverte aux équipes municipales du Pérou et d'Amérique latine, et où des représentants des villes européennes viennent enseigner/apprendre.

### 1.3.5. *Porto Alegre*

**Comment démocratiser radicalement la démocratie, comment trouver des mécanismes permettant de répondre aux intérêts de l'immense majorité de la population, comment inventer de nouvelles institutions à travers des réformes et des ruptures qui fassent que les décisions qui engagent l'avenir soient des décisions partagées par tous, ... ?**

*Tarso Genro*

Dans les villes du monde entier, la plupart des citoyens souhaitent peser sur les choix de société et ne plus être exclus des grandes décisions, notamment financières qui les concernent.

C'est ce défi que relèvent les élus et les habitants de Porto Alegre, ville brésilienne de 1.3 millions d'habitants.

Ils ont su allier démocratie représentative et démocratie participative. Les choix budgétaires annuels sont discutés dans les quartiers, décidés et contrôlés par des assemblées d'habitants et leurs représentants élus en lien avec le maire et son équipe.

En premier lieu, le budget participatif enseigne que les habitants se mobilisent quand il y a pour eux, un enjeu réel, quand ils découvrent concrètement que leur participation leur permet de transformer leurs conditions de vie.

A Porto Alegre, la première année, 700 habitants ont accompagné le processus, l'année suivante, ils étaient 300, puis 200 ; et c'est seulement quand ils ont commencé à voir sortir de terre ce qu'ils avaient décidé la première année, qu'ils sont revenus peu à peu, puis de plus en plus nombreux, et dépasse aujourd'hui plus de 100 000 habitants.

### **1.4. *Les initiateurs de l'expérience***

En 1988, quand le parti des travailleurs (PT) de Porto Alegre, ville de 1.3 millions d'habitants se présente aux élections municipales, il a un double objectif : d'une part faire des choix qui améliorent la vie quotidienne des plus pauvres, d'autre part initier

un processus qui permette le contrôle de la société civile sur le nouveau pouvoir issu des élections.

En effet, si le PT est critique par rapport au fonctionnement de la démocratie représentative qui s'est essouffée, il est réellement traumatisé par les dérives bureaucratiques qui ont caractérisé les pays de l'Est.

Son obsession est de mettre en place des mécanismes qui vont empêcher sa propre bureaucratisation.

Dans les racines de l'expérience du Budget participatif de Porto Alegre, on trouve un certain type de réponse à ce qu'on appelle la " crise de l'Etat ".

" La crise de l'Etat ne repose pas seulement sur son incapacité à apporter des réponses satisfaisantes pour toute une partie de la Société. Elle repose aussi sur son manque de transparence grandissant et son indifférence face à une réalité sociale qui, elle, se fragmente, tout en cherchant inlassablement des alternatives à travers des conflits, des mouvements producteurs de nouvelles identités, qui tendent de briser l'isolement profond des individus "

### ***1.5. Les objectifs initiaux de l'expérience, leur évolution au cours du processus***

Le processus du budget participatif à Porto Alegre, initié en 1989 lors du mandat du maire Olivio Dutra et approfondi à partir de 1993 lors de celui du maire Tarso Genro a créé une série de dispositifs de participation, de planification et de contrôle populaire.

Avec l'élection du maire Raul Pont en 1996, au premier tour des élections municipales, pour un troisième mandat du Parti des Travailleurs et du Front Populaire, la manière de gouverner s'est consolidée.

Le budget participatif en est le principal instrument et le nouveau paradigme pour la gauche et pour les forces démocratiques nationales et internationales.

### ***1.6. Dynamique et fonctionnement du budget participatif***

Le budget participatif est une expérience de planification démocratique qui s'oppose à la vision technocratique de planification centralisée. L'élaboration du budget public et du plan des investissements n'est pas faite par la municipalité et par ses techniciens, isolés dans leurs bureaux, mais à partir de la discussion et du diagnostic technique et

politique, élaboré par les trois composantes fondamentales : la population organisée dans ses seize secteurs de la ville (base géographique), la population organisée dans les cinq commissions thématiques (base thématique) et la municipalité.

### ***1.7. La base géographique : 16 secteurs***

La base géographique est constituée à partir de la division de la ville en 16 secteurs. Ceux-ci ne sont pas décidés par la seule mairie mais discutés entre l'Exécutif Municipal et le Mouvement Communautaire. Ils s'appuient sur des critères d'affinités politiques et culturelles au sein de la population.

Sur cette base géographique, la population exprime ses besoins et dégage quatre priorités parmi huit possibles (assainissement, habitat, voirie de quartier, éducation, aide sociale, santé, transport et circulation, aménagement urbain). Puis elle hiérarchise dans chacun des thèmes retenus, les travaux à effectuer et les services à promouvoir. Pour dégager les principaux besoins, elle réalise un diagnostic.

### ***1.8. La base thématique : les cinq commissions thématiques***

Les cinq commissions thématiques sont organisées à l'échelle de toute la ville.

Instaurées plus tard, elles ont pour but d'amplifier la participation et de l'étendre à d'autres secteurs sociaux qui ne prenaient pas encore part au budget participatif (syndicalistes, commerçants, entrepreneurs, agriculteurs, étudiants, mouvements culturels et écologiques et tout citoyen, ...).

Il fallait aussi trouver un instrument qui permette de dépasser le découpage par quartier et de réfléchir à l'échelle de la ville toute entière. De cette manière, la ville est amenée à discuter et à décider avec la municipalité des investissements sectoriels, des travaux structurants pour la ville et des politiques et dépenses pour les services publics municipaux.

Il s'agit bien là de la totalité du budget public.

Les gens qui fréquentaient les commissions des secteurs sont ainsi venus réfléchir à leurs problèmes, non seulement avec la " lorgnette " de la proximité mais avec une plus " longue vue " qui leur permettait de prendre en compte toute la ville.

Les thèmes suivants y sont abordés : transport et circulation, santé et assistance sociale, éducation, culture et loisir, développement économique et fiscalité, organisation de la cité et développement urbain, comprenant l'assainissement, l'environnement, l'habitation et l'urbanisme.

### ***1.9. Municipalité, programme municipal et base technique***

La municipalité est aussi un acteur du processus du budget participatif.

Aux différentes réunions thématiques ou de quartiers, les responsables de services et départements de la municipalité apportent les informations techniques indispensables à la discussion du budget, présentent les propositions de l'exécutif municipal en ce qui concerne les travaux structurants de la ville, les projets de services publics.

Le représentant du cabinet de la planification et le secrétaire général aux finances présentent les grandes composantes des dépenses et recettes estimées pour l'année suivante.

## ***2. Eclairer le potentiel des situations qui s'offrent à nous***

L'objectif de cette seconde partie est de suggérer une autre cohérence possible, celle du passage de l'observation à la transformation en faveur d'un " futur vivable ", à l'œuvre dans les expériences présentées dans la première partie.

Dans tous les champs de la vie sociale, nous vivons une relation qui nous paraît tellement évidente que nous ne la voyons plus, qui est la relation entre la théorie et la pratique.

La théorie sociale n'est rien d'autre que la construction intellectuelle de l'image de la réalité actuelle qui la rend intelligible et de la forme idéale qu'on souhaiterait lui voir prendre ; la pratique est l'effort qui tend à faire ressembler la chose au modèle. Une telle façon d'associer l'idéal et l'action mobilise indéniablement deux ressorts complémentaires de l'action transformatrice : la capacité à concevoir la forme idéale et la capacité à utiliser la volonté comme ressource permettant de la réaliser.

Ce que les expériences nous suggèrent, ici, comme point de départ, ce n'est pas le modèle théorique que nous concevons, mais la situation qui s'offre à nous, telle qu'elle est vécue.

Et tout l'enjeu consiste à s'appuyer sur les situations pour en tirer les moyens de la transformation et arriver à notre but, bref à repérer dans ces situations les facteurs favorables sur lesquels construire son action.

C'est le potentiel inscrit dans la situation réelle et concrète qui fait que la transformation peut embrayer.

Cette mise en mouvement d'un contrepoint entre la projection d'un modèle et l'observation des situations, nous conduit également, à souligner la différence entre action et transformation.

Il existe un mythe dans notre société qui est celui du sujet autonome et volontaire qui entreprend d'intervenir sur le monde en fonction du modèle qu'il s'est posé au départ comme idéal.

D'où la mise en valeur de l'action individuelle, isolée, momentanée " héroïque " et, par là-même, spectaculaire.

Mais dans la mesure où elle est individuelle et momentanée, l'action est toujours limitée voire superficielle, parce qu'elle est toujours plus ou moins en porte à faux avec le réel tel qu'il vient, donc toujours plus ou moins arbitraire. Elle relève plus du témoignage de l'impossibilité de changer les choses que de la volonté réelle de le faire. La transformation, quand à elle, s'opère en tous points et de façon continue, elle ne s'apprécie que dans ses effets. Elle repose non sur le témoignage de ce que fait l'initiateur mais sur la mise en capacité d'agir des personnes concernées, ce que l'anglais appelle " empowerment ".

Reprenons nos cinq expériences pour comprendre en quoi le destin n'est pas fixé et que les marges de manœuvre existent !

Approcher les lignes qui suivent en considérant les expériences comme des réalités autarciques et achevées, porteuses d'une élégante prétention à la rupture venant du dehors serait les condamner, les fossiliser. Si elles comportent des signes de rupture et de continuité qui se répondent, c'est pour reconstruire du neuf avec de l'ancien.

Les ruptures se nichent dans les questions posées souvent, -avec un grand sens de l'humour- par leurs protagonistes, elles sont déroutantes de simplicité. Les expériences pratiquent la continuité dans le sens où elles font avec ce qu'elles ont :

- ✓ Comment les femmes pourraient-elles avoir plus de pouvoir dans des sociétés qui les excluent alors que ce sont elles qui travaillent le plus longtemps et pour des tâches les plus diverses, de la génération de revenus à l'éducation des enfants, ... dans un pays musulman et à fonctionnement politique et administratif faible comme le Bangladesh ?
- ✓ Comment créer une monnaie complémentaire si celle que nous avons l'US dollar ne répond pas aux besoins de protection, de sécurité, d'autonomie et de solidarité dont chaque individu et chaque groupe social a besoin pour s'épanouir ?
- ✓ Comment recréer une solidarité entre les producteurs pauvres de matières premières et les consommateurs si au bout de tant d'années les cours de la

bourse des matières premières ne peuvent leur garantir un prix “ vivable ” pour le travail fourni ?

- ✓ Comment sur ce qui est un désert le plus total permettre à des populations migrantes toujours plus nombreuses de vivre décemment et de s’organiser pour y parvenir ?
- ✓ Comment construire des conditions de participation à l’espace public qui permettent de limiter le monopole de la parole et de la décision de quelques élites ?

Les expériences décrites s’inscrivent dans des contextes économiques, humains et politiques tendus voire traumatisants parce qu’incompatibles avec le sentiment que nous nous faisons du droit à la dignité humaine : elles se construisent dans des espaces où la démocratie ne s’épanouit pas ou se confisque, où les droits de l’Homme fondamentaux sont bafoués, où l’économie n’est profitable qu’à trop peu de personnes, ...

Ces situations, par les tensions qu’elles recèlent, défient les réponses classiques dans lesquelles nous pouvons vite nous enliser et nous suggèrent de modifier nos manières de regarder le réel, nos façons de pensée héritées d’un passé qui bougeait plus lentement qu’aujourd’hui.

Les expériences frappent par leur capacité à souligner, en des termes accessibles par tous, les contradictions entre les politiques mises en œuvre et la persistance des problèmes perceptibles à l’œil nu.

Il serait faux de dire que ces problèmes aient laissé indifférents les dirigeants de nos pays, ou n’aient pas fait l’objet de travaux d’études .... Bien, au contraire. Mais, cette attention abondamment portée à l’analyse des échecs constatés est parfois si sophistiquée qu’elle ne produit pas l’effet à rechercher : celui d’inciter à trouver des solutions par la mobilisation à tous les niveaux des ressources inemployées d’une citoyenneté active.

En fait, les expériences nous proposent de quitter, pour un temps, la spéculation pour se livrer à des observations précises. Substituer la collecte des faits aux idées générales est même un point essentiel de leur démarche. Elles recherchent l’efficacité et l’action se débarrassant du jargon et du ressassement nostalgique des causes et des

responsabilités premières du problème à résoudre. Elles refusent que la dénonciation du système à l'origine de la situation que l'on veut changer, si légitime soit-elle, ne serve de prétexte, pour ne pas engager, ici et maintenant, les initiatives qui permettraient de la transformer.

Le travail engagé est plus un travail sur le comment qu'un travail sur le pourquoi, sur le présent que sur le passé. Le contexte observé est celui du quotidien dans l'objectif d'apporter une réponse à un problème précis, parfois considéré comme trop précis par leurs détracteurs.

Dès lors les expériences décrites déplacent les questions, introduisant dans le champ social et de la vie collective un nouvel ensemble de pratiques, une nouvelle perception de la réalité, passant de l'illusion lyrique à l'organisation.

### **2.1. *Sur quoi l'envie de faire s'appuie-t-elle ?***

La genèse de " l'envie d'expérience " passe, chez les porteurs de ces expériences, par le sentiment que nos systèmes risquent de s'enliser dans un décalage croissant entre les objectifs et les principes dont ils se réclament et leurs résultats tangibles ; il convient, dès lors, d'y remédier pas à pas, de manière subversive.

On observe chez eux une capacité à "observer, vivre et ressentir " les contradictions mises en œuvre et le risque de leur accroissement, pour mieux en dégager les marges de manœuvres : qu'il s'agisse des politiques de développement impulsées par les organisations internationales et les ONG's pour Yunus, d'une mise en marche et d'une analyse trop " expertisée " de la vie collective pour Edgar Cahn, de l'absence de politique de développement urbain initiée par les pouvoirs publics locaux pour Villa El Salvador, des démarches d'assistance classique des ONG's en direction des pays du Sud pour Max Havelaar, de la participation démocratique pour Porto Alegre.

Rien de très nouveau dans la critique, mais qui peut mieux être entendu parce que la mise en lumière des échecs et leur risque d'amplitude, ne s'assoient pas uniquement sur un mécanisme de dénonciation, mais s'assortit et s'enrichit de solutions possibles appropriables " hors les murs ".

Etayons quelque peu cette mise en exergue des contradictions et de leur risque d'enlèvement, en citant quelques-uns des propos des protagonistes des initiatives citées. Cette accumulation de citations risque d'alourdir la lecture de ce livre, toutefois il nous paraît opportun que le lecteur puisse dialoguer avec leur auteur. N'est-il pas plus intéressant de dialoguer avec que sur ? (!)

*Discours de M. Yunus “ Des priorités pour reconstruire de la solidarité entre le Nord et les plus pauvres de la population du Sud ” prononcé en Février 1994 lors du Meeting du “ International Steering Committee for the Advancement of the rural Women ”.*

“ Quand nous utilisons le terme de “ bénéficiaire ” dans le contexte de l'aide internationale, de qui parlons-nous vraiment? Une étude faite sur le Bangladesh montre que 75% de l'aide reçue par le Bangladesh depuis son indépendance en 1971 est retournée vers les pays donateurs en tant que paiement de rémunérations aux consultants, conseillers, équipements, .... Ne devons-nous pas considérer ces personnes et ces entreprises comme bénéficiaires de cette Aide ? Parmi les 25% restant, la majeure partie est allée aux consultants, conseillers, contractants, bureaucrates et ingénieurs locaux. Ils en sont également les bénéficiaires.

Cette aide a été consacrée à la construction de routes, de ponts, d'instituts de recherche et à l'achat d'équipements aux grandes entreprises.

L'objectif de cet investissement était de bénéficier au plus grand nombre. La plupart du temps, cet objectif ne s'est pas réalisé. De plus les personnes qui étaient impliquées à la préparation et à la mise en œuvre de ces projets d'aide en sont devenues elles-mêmes les bénéficiaires. Nous aurions pu l'ignorer si les pauvres au nom desquels cette aide se justifiait en avait eux aussi bénéficié. Mais malheureusement, les plus pauvres des pays bénéficiaires de cette aide et parmi eux les femmes en particulier en ont été exclues ”

Dans son ouvrage “ No More Throw-Away People ” (Ne jetez plus les personnes), Edgar Cahn, quant à lui, s'interroge sur trois risques quant on évoque l'action citoyenne : la monopolisation des savoirs par les professionnels, l'exploitation de l'action citoyenne et son risque de domination par des organisations bureaucratiques.

“ Nous respectons l’expertise et nous souhaiterions tous avoir le temps d’apprendre plus, d’apprendre ce que les autres savent ou ce que nous pensons qu’ils savent. C’est la raison pour laquelle si souvent les experts réduisent la capacité des citoyens. L’action citoyenne est un travail laborieux. S’en remettre à un expert peut paraître sécurisant et plus facile. Le résultat est que nous achetons à la fois le diagnostic des problèmes et les solutions qu’ils nous fournissent. Par une étrange coïncidence, le diagnostic du professionnel correspond à la solution qu’il peut nous fournir . Il est notoire que les avocats conduisent les actions citoyennes sur des chemins si laborieux et si longs qu’à terme ils immobilisent l’action même, éliminant le besoin même d’action citoyenne et de transformation systémique de notre société . .

Le bénévolat est souvent perçue comme une force d’appoint au travail des professionnels. L’activisme de quelques pionniers et ONG’s démontrent une créativité extraordinaire à défier l’apathie et à prendre l’initiative.

Les associations et les ONG’s veulent être reconnues, elles cherchent les opportunités pour avoir un impact significatif. L’énergie citoyenne, dont l’objectif est d’amener les gouvernements et les entreprises à rendre compte de leurs actes peut se trouver, happée par ces derniers si la quête de légitimité est dès lors prioritaire, et dès lors peut participer à enrichir ou étendre des pouvoirs inefficaces, si son action n’est pas transformatrice.

La participation citoyenne, quand elle est structurée et financée par des organisations bureaucratiques, n’est pas nécessairement une forme de participation “ émancipatrice ”, elle peut au contraire dégénérer en une participation débilante où il n’est question que de subventions, de rapports intermédiaires et finaux, de procédures ; d’où le besoin de s’interroger sur les mécanismes de co-production à mettre en oeuvre.

## ***2.2. Quels types d’informations les expériences relient-elles entre elles pour démarrer ?***

Les expériences s’appuient sur l’observation de réalités, elles vont dès lors à la recherche d’informations, pas celles que l’on trouve en abondance, mais bien celles qui ne sont pas toujours suffisamment exploitées ou qui sont encore traitées et mobilisées trop à la marge par les acteurs de la régulation politique et économique.

Ce qui est faire preuve de lucidité, de la part de leurs protagonistes, tant le respect aveugle de règles forgées pour des temps différents conduit parfois à l'absurdité de leurs résultats.

De plus, les protagonistes relient et articulent entre elles des informations qui à première vue ne se répondent pas : la pauvreté et la banque (Grameen Bank) - le pouvoir du temps donné et reçu pour créer des passerelles entre la vie collective et l'économie, la vie collective et la décision politique (Time Dollar) – la compétence organisée de migrants paysans pour la formulation d'un projet urbain sur ce qui n'est qu'un terrain vague (Villa El Salvador) – les commerces de la grande distribution des pays du Nord et les petits producteurs du Sud (Max Havelaar) – la constitution du budget de la ville souvent considéré comme une œuvre technique et sophistiquée et la participation des habitants (Porto Alegre).

*Dans une intervention faite à la convention internationale du Rotary en juin 1994, Yunus présente la création de la Grameen :*

“ Je n'étais pas un banquier. Je n'ai jamais eu le souhait de l'être, mais je me suis retrouvé à frapper aux portes d'une banque pour essayer d'ouvrir une minuscule brèche dans ses règles habituelles. J'ai essayé de convaincre cette banque de fournir des prêts à quelques personnes démunies sans obligation de caution.

A cette époque j'enseignais l'économie à l'Université de Chittagong. Je n'étais pas heureux de ce que j'enseignais. L'économie est supposée apporter des réponses aux problèmes économiques. Mais les réponses apportées par les livres d'enseignement n'aidaient en aucune manière ce pays nouvellement né : le Bangladesh. Tout le monde attendait une amélioration de sa vie après la terrible guerre de la libération. Mais les bonnes choses n'arrivèrent pas. Et même, les mauvaises choses continuaient sans fin. L'euphorie qui consistait à construire un pays de rêve pour 75 millions de personnes était rapidement retombée, et se poursuivit avec la famine de 1974.

Toutes ces brillantes théories économiques que nous avons enseignées à nos étudiants n'aidaient en rien à réduire la faim et la famine de millions de personnes.

J'ai quitté mes livres. J'ai voulu comprendre comment vivaient les pauvres. J'ai décidé de m'échapper de l'abstraction et de la théorie. J'ai voulu me confronter à la vie réelle

telle qu'elle se déroule chaque jour. J'étais chanceux. L'université de Chittagong est en zone rurale. Je pouvais sortir du campus et être à deux pas des familles. J'ai appris beaucoup dans le Bangladesh rural juste en étant avec les gens. Chaque jour, j'étais encouragé par le fait que les problèmes pouvaient se résoudre.

J'ai rencontré une femme Sophia, qui faisait des tabourets en bambous et qui pourtant était très pauvre. Elle gagnait seulement 20 centimes par jour. Pourquoi si peu ? Parce qu'elle n'avait pas le capital pour acheter du bambou sur le marché à 2 FF. Un commerçant lui prêtait l'argent à la condition qu'elle lui vende les tabourets au prix fixé par lui. J'ai été choqué par la simplicité de la solution et par le fait que personne n'avait porté quelque attention à son problème. Je savais ce que je devais faire mais voulais savoir si il y avait d'autres personnes qui souffraient de ne pas avoir accès au capital, ... ”

*Edgar Cahn s'interroge sur les possibilités réelles de l'argent classique :*

“ En 1980, quelque chose s'est passé. L'argent pour les problèmes sociaux venait à manquer. Et pourtant les gens étaient toujours là et les problèmes aussi. Comment pourrions nous les mettre ensemble ?

Nous étions habitués à utiliser l'argent des programmes sociaux– mais Ronald Reagan avait déclaré qu'il n'y aurait plus d'argent pour eux quels qu'ils soient.

Alors la question suivante semblait logique. Si nous ne pouvons plus avoir de cette monnaie là, ne pouvons-nous pas en créer une autre ? La solution quand elle m'est apparue m'a semblé évidente. Pourquoi pas une banque de temps qui servirait à aider les autres – quelque chose comme une banque du sang ? Aider quelqu'un. Gagner un dollar temps. Le capitaliser. Une heure = une heure. Utiliser les dollars temps capitalisés pour “ acheter ” l'aide d'un autre membre : une course chez le docteur, préparer un repas, prendre soin du chat quand on est à l'hôpital. Comme dans n'importe quel compte d'épargne les dollars temps pourraient être capitalisés pour un jour de plus ou donnés à quelqu'un d'autre qui en aurait un besoin urgent. Nous avons besoin de deux choses : un système informatique pour garder la trace de ce que nous pouvons faire pour les autres et une personne pour coordonner les personnes entre elles, les besoins avec les compétences. En comparaison avec le coût des programmes

d'assistance traditionnels, recruter un coordinateur et acheter un ordinateur n'était rien. ”

### **2.3. *Comment démarrent -elles, comment se poursuivent-elles ?***

Les expériences avancent par tâtonnements successifs, enregistrant autant les erreurs que les succès et se construisant dès lors, comme une boucle d'apprentissage sans fin, tant pour leurs participants que pour leurs protagonistes. Elles invitent les participants à augmenter leur capacité à être acteur de leur propre vie, et à continuer à le faire tout en s'organisant au niveau collectif.

Elles ne privilégient ni l'éphémère, ni l'instantané, ni l'immédiat. Parce que construites sur des temps longs, elles transforment en profondeur les pratiques sociales, tirant leur légitimité des actions entreprises par les individus eux-mêmes et les organisations qu'ils ont mis en place que ce soit au niveau d'un village, d'une ville, d'une communauté, de coopératives agricoles, ...

Au milieu des années 1970 Yunus ne travaillait qu'avec quelques centaines d'emprunteurs et continuait à tâtonner avant de donner naissance à la Grameen en 1983 .

Au tout début, il avait démarré en mettant dans le même groupe des hommes et des femmes, les premiers s'avérant plus enclins à dépenser l'argent gagné pour eux-même que pour la famille et l'éducation des enfants, il préféra travailler avec les femmes. Pendant les premiers mois de l'expérience les emprunteurs remboursaient quotidiennement et la collecte était faite par un boutiquier installé au centre du village. Au bout d'un certain temps, il fut décidé que les remboursements seraient hebdomadaires, les emprunteurs n'ayant pas tous des affaires qui rapportaient de l'argent quotidiennement. S'appuyer de manière constante sur le boutiquier s'avéra également problématique, Yunus décida d'organiser des rencontres hebdomadaires entre emprunteurs pour la collecte. La discipline lors des rencontres et la continuité dans leur participation étaient insatisfaisantes. L'emprunteur venait, remboursait et partait lorsque l'emprunteur suivant arrivait. Plus tard, en 1977 Yunus organisa des groupes selon la nature du travail de l'emprunteur : “ groupes vaches ”, “ groupes

Rickshaws ”, groupe “ riz soufflé ”, ...Mais les groupes aux activités les plus populaires étaient démesurés et d'autres n'avaient que 2 ou 3 participants. De plus, il n'y avait rien de fort pour relier les membres entre eux. Les Rickshaw étaient en concurrence dans les rues, et cet esprit de concurrence se poursuivait lors des réunions. Yunus décida que les groupes seraient composés de 5 à 10 membres se choisissant entre eux

Alors qu'il passait d'une stratégie de prêt individuel à une stratégie basée sur la cohésion du groupe, Yunus sentait qu'il avait là l'opportunité de démontrer comment une organisation coopérative pouvait être gérée avec succès. Il s'appuya sur une autre idée des banques coopératives, celle de constituer de l'épargne, tout en s'inquiétant que les emprunteurs les plus pauvres ne pourraient le faire. Il fut demandé aux participants du groupe d'aligner le montant de leur épargne sur le montant que pourrait fournir l'emprunteur pour qui une telle démarche représentait le plus grand effort. Yunus était frustré par la lente augmentation de l'épargne, il proposa de taxer le montant du prêt à hauteur de 5% au moment de sa délivrance. Cet argent était déposé dans un fond de groupe et permettait aux individus d'emprunter, à condition que les autres membres en soient d'accord.

Avant de devenir banque indépendante en 1983, le projet s'est appuyé sur un certain nombre d'autres banques présentes au Bangladesh, permettant au projet pilote de s'affiner dans sa méthodologie : recrutement des banquiers, organisations des collectes, constitution des groupes, production des 16 leçons, ...

En octobre 1995, alors interrogé sur le futur de la Grameen Bank, Yunus répond “ Nous ferons face à des problèmes relatifs à notre taille, notre âge et notre inefficacité. C'est un processus inévitable. Mais là où des organisations sont déjà vieilles au bout de trois ans, d'autres servent des objectifs utiles pour 50 ou 100 ans.. Si nous vieillissons trop, des organisations plus efficaces entreront dans le jeu. Ce n'est pas l'organisation qui est importante c'est le service qu'elle rend. Dans ce cas précis, c'est du crédit pour les pauvres dont nous parlons. Et le Crédit pour les pauvres a des racines très profondes, qui continueront de croître. Même si la Grameen n'existe pas demain, le crédit pour les pauvres restera. C'est un processus irréversible.

Dans le cas de Time Dollar, le parcours est erratique, il démarre en trombe en 1987 et est quasiment remis en question au milieu des années 90. Edgar Cahn en élargira le cadre de réflexion pour lui donner un nouvel essor et l'inscrira dans une perspective de justice sociale et de co-production.

Au tout début de son intuition pour Time Dollar, Edgar Cahn tente de démontrer que l'argent ne doit pas définir les limites du possible, et entreprend de présenter son projet à son entourage. Les économistes réagissent contre l'idée sous-jacente à Time Dollar, celle de créer un système de troc qu'ils considèrent comme inefficace et inférieur à l'argent ; quant aux juristes, ils lui rappellent que Time Dollar a toutes les chances d'être considéré comme un revenu taxé.

Robert Lekachman qui vient de publier le bestseller " Greed is not enough ", violente critique de Ronald Reagan, lui conseille, avant de démarrer, de trouver une réponse au problème de la " valeur comparative " du travail domestique lui rappelant les luttes féministes.

Seuls Alvin Toffler et Frank Riessman qui édite le journal " Social Policy " l'encouragent, Edgar Cahn y publiera un article sur Time Dollar.

Mais, le plus grand des encouragements viendra du Centre Universitaire International de Floride sur le vieillissement, qui terminait un travail sur l'industrie des maisons de retraite. Ce qui conduira, en 1985, les Etats du Missouri et de la Floride à préparer une législation sur le " crédit de services " esquissant une solution à la croissance des coûts des maisons de retraite.

La ferveur législative avait battu son plein, mais une fois la loi passée, il n'y avait plus personne pour tenter l'expérience. Et une législation qui n'a pas de budget de mise en œuvre ne va jamais bien loin.

Ayant l'impression d'avoir mis ses œufs dans le même panier et de devoir répondre à des questions dont les réponses lui paraissaient trop évidentes, Edgar Cahn ira chercher des arguments théoriques à la London School of Economics sur les recommandations de son fils : " la plupart des économistes dans notre pays sont des mathématiciens, tu dois consulter d'autres traditions. Pourquoi ne pas essayer la London School of Economics ? ".

La London School of Economics, par l'article qu'elle publie sur Time Dollar, lui donnera l'imprimatur de la légitimité, lui permettant de démarrer Time Dollar avec

l'appui de la Robert Wood Foundation qui investit 6 millions de francs. Le succès des expérimentations est tel que s'ensuit une fureur législative dans 17 Etats Américains pour voter des lois visant à favoriser l'épanouissement des programmes Time Dollar : le gouvernement fédéral investit 3 millions de francs dans des expériences pour tester le concept, le Congrès demande à l'Administration chargée des personnes âgées de libérer un budget annuel pour que des expériences soient possibles à tous les niveaux : national, régional, métropolitain, au niveau d'un district, d'une ville, d'un groupe de personnes, ...

L'heure de gloire arrive, elle se lit en première page du New York Times et de Newsweek, mais Edgar Cahn a vite l'impression que Time Dollar allait s'enliser s'il ne s'inscrivait pas très vite dans une autre perspective que celle des politiques sociales en direction des personnes âgées et du bénévolat.

#### ***2.4. En quoi sont-elles des boucles d'apprentissage permanentes pour leurs participants ? Pourquoi sont-elles des vecteurs de transformation ?***

La Grameen Bank n'est pas qu'une banque, Time Dollar n'est pas qu'une monnaie complémentaire, Max Havelaar n'est pas qu'un label, le Budget participatif de Porto Alegre n'est pas qu'un outil de gestion urbaine, ...

Regardons nos expériences à la lumière de la transformation en tant que processus s'opérant en tous points et de façon continue, et ne s'appréciant que dans ses effets.

Force est de constater que dans chacune des expériences, nous sommes bien loin de l' "à peu près", la mise en œuvre des principes n'est pas traitée à la légère, elle s'assortit au contraire d'outils très fins. Il s'agit effectivement de passer à la transformation.

Des idées trop vagues, même assorties de bonnes intentions, peuvent faire des dégâts, il ne s'agit pas de couper les cheveux en quatre mais d'outiller les " bonnes idées " de définitions rigoureuses ne supportant pas l'ambiguïté, si on souhaite les partager avec le plus grand nombre.

Les définitions insuffisamment précises ne permettent pas de naviguer dans une mer inconnue truffée de récifs.

Par exemple, le terme de “ participation ” prend tout son sens s’il s’assortit des outils permettant de la mettre en œuvre comme nous l’avons vu dans les expériences de Porto Alegre ou encore de Villa El Salvador.

Les outils sont décrits de manière rigoureuse pour mieux préciser les conditions concrètes de la participation (définir le “ qui parle ? ” et sous quelles conditions), de la même manière la participation s’inscrit dans un champ d’actions aux objectifs “ atteignables ” par les parties en présence.

Ou encore le terme même de “ réalité concrète ” n’a pas besoin de trop longues explications, si les protagonistes d’expériences nouvelles comprennent la nécessité de laisser venir à eux ce qui existe déjà., ...

L’histoire du développement rural et des efforts consentis dans le domaine de la lutte contre la pauvreté est marquée par la réussite de nombreux projets pilotes, mais peu ont réussi à s’inscrire dans la durée et surtout peu ont réussi à avoir un impact significatif sur les pauvres et à élever leur niveau de pouvoir et de protection.

La Grameen Bank ressemble plus à un processus d’apprentissage structuré qu’à une organisation.

Chez Grameen, qu’il s’agisse des procédures de travail, des règles mises en œuvre, des méthodes de recrutement et de formation du personnel, de l’organisation même de la banque, ... tout est mis en œuvre pour que la banque ne touche que les plus pauvres des plus pauvres. Il sont sa priorité. Et si le crédit démontre son efficacité pour augmenter le revenu, la pauvreté est considérée dans ses différentes facettes et les batailles à gagner sont menées sur plusieurs fronts : augmenter la conscience sociale et politique dans les groupes d’emprunteurs qui se forment, donner la priorité aux femmes dont le travail rejaillit immédiatement sur l’ensemble de la famille, encourager un mouvement de participation à la planification, à la mise en œuvre et à la gestion de projets sociaux et d’infrastructures physiques : habitat, eau potable, éducation des enfants, planning familial, jardinage pour améliorer l’alimentation quotidienne, ...

Grameen a introduit à tous ses niveaux d’organisation des outils très sophistiqués.

Les emprunteurs sont organisés en petits groupes de cinq pour faciliter à la fois la solidarité et l'interaction entre eux et pour ainsi leur donner les moyens d'acquérir la capacité de construire leur propre développement de manière durable. Ces mêmes petits groupes se retrouvent hebdomadairement au sein du Centre Grameen pour pouvoir planifier et mettre en œuvre des décisions collectives au micro-niveau : nettoyage des rues, remise en état de l'école, ...

Renforcés par ce processus participatif de décision et de gestion, les centres représentent une force collective. Organisés, les pauvres peuvent se confronter à ceux dont le pouvoir social et politique est plus puissant et donc mieux se protéger des structures de pouvoir traditionnel. Le groupe a aussi pour fonction de stimuler le contrôle social et d'éjecter ceux qui voudraient le pervertir.

La banque a développé des statuts " Bidhimala " qui décrivent les rôles et les responsabilités des membres à tous les niveaux, qui définissent les procédures opérationnelles pour la constitution des groupes, pour les opérations de délivrance et de remboursement des prêts, qui expliquent ce que sont les fonds d'urgence, les fonds collectifs, ..

Chaque membre du personnel et chaque emprunteur doit suivre les statuts, aucune violation au " Bidhimala " n'est tolérée.

Les emprunteurs et le personnel de la Grameen adoptent, également, un agenda de " 16 décisions " qui constituent la colonne vertébrale du programme de développement social de la Grameen Bank.

1. Nous suivrons les quatre principes de la Grameen Bank : la discipline, l'unité, le courage et le travail, dans tous les chemins de notre vie.
2. Nous apporterons la prospérité à nos familles.
3. Nous ne vivrons pas dans une maison délabrée. Nous réparerons nos maisons ou nous en construirons de nouvelles.
4. Nous cultiverons des légumes toute l'année. Nous en mangerons beaucoup et nous vendrons le surplus.
5. Pendant la saison des plantations, nous planterons autant de graines d'espèces différentes que possible.

6. Nous ferons en sorte de garder nos familles petites. Nous réduirons nos dépenses.  
Nous prendrons soin de notre santé.
7. Nous éduquerons nos enfants et nous prendrons les mesures nécessaires pour payer leur éducation.
8. Nous construirons et utiliserons des latrines.
9. Nous tiendrons nos enfants propres.
10. Nous boirons l'eau du puits. Si elle n'est pas potable, nous la ferons bouillir.
11. Nous ne prendrons pas de dots lors du mariage de nos fils, de la même manière nous ne donnerons pas de dots lors du mariage de nos filles. Nous ne pratiquerons pas le mariage des enfants.
12. Nous n'infligerons aucune injustice à qui que soit, et nous ne permettrons à quiconque de nous en infliger.
13. Collectivement nous mettrons en œuvre de plus grands investissements pour de plus grands revenus.
14. Nous serons toujours prêts à aider autrui qu'il soit homme ou femme.
15. Si nous apprenons qu'il y a eu un problème de discipline dans un centre, nous nous y rendrons pour aider à restaurer la discipline.
16. Nous introduirons l'exercice physique dans tous nos centres. Nous participerons à toutes les activités sociales que nous organisons.

Certains pourraient être choqués par les 16 décisions. Aussi est-il nécessaire de les étayer quelque peu. Pour ce qui est de la dot, il faut rappeler que lorsque une fille naît dans une famille pauvre, c'est un désastre, la question de ne pas offrir de dot et de ne pas en recevoir a donc été posée à un groupe de membres, et les membres ont formulé la décision N°11. C'est une décision absolument radicale à l'encontre de la tradition. Parce que la Grameen grandit, les membres prennent de plus en plus confiance et peuvent la mettre en œuvre.

L'obtention d'un prêt n'est pas conditionnée à la mise en œuvre des 16 décisions conditionnelles. Mais emprunter de l'argent est bien pour changer sa propre vie et c'est ce que proposent les 16 décisions. La malnutrition est un grand problème au Bangladesh et les gens n'ont pas l'habitude de manger des légumes, la Grameen Bank

les encouragent à diversifier leur nourriture, ... Toutes ces choses viennent pas à pas en prenant conscience de sa propre existence.

Edgar Cahn cessera de “ vendre ” Time Dollar au profit de l’impératif de co-production.

Pour les intellectuels et les “ meneurs ” du changement social, quelque chose qui de près ou de loin ressemble à du bénévolat est rapidement targuée d’opiacée morale visant à engourdir la conscience publique, à divertir l’attention des inégalités. Pire encore, le bénévolat est apparenté à un dispositif permettant aux hommes politiques de se tirer d’affaires. Après avoir franchi les portes du succès, Time Dollar est apparu trop banal aux directeurs de programmes des fondations et aux fonctionnaires. Pour les militants du bénévolat et les apôtres des services communautaires, Time dollar frôlait l’hérétique, altérant la pureté de la vraie foi, puisque Time Dollar offrait une “ récompense ”.

Edgar Cahn développera le principe de co-production.

La co-production opère à deux niveaux différents : celui de l’individu et celui de la société. Le cœur de valeurs vont de manière progressive de l’individu vers la société par cercles concentriques successifs. Elles convertissent la capacité individuelle en autant de nouvelles contributions à l’espace public : contribution tournée vers une obligation de réciprocité, engagement réciproque tourné vers le capital social.

Au niveau individuel, la co-production s’appuie sur le principe que nous avons besoin qu’on ait besoin de nous, quel que soit notre âge, nos références formelles, nos compétences, notre couleur, notre sexe, notre langue, notre handicap, ..

La Co-production entraîne la mise en œuvre de ce principe.

De l’autre côté, les individus veulent pouvoir recevoir l’aide d’autrui sans que cela s’inscrive dans une relations de dépendance.

La co-production valide la valeur et la contribution individuelles dans un “ mix ” de compensation psychologique et de confirmation extrinsèque. L’absolue auto-suffisance dans la plus grande des solitudes est impraticable. Les individus s’intègrent dans des contextes plus larges. La co-production fournit cette interconnexion permanente basée sur un cœur de valeurs que sont – la perspective de l’ ”atout ” – la redéfinition du travail –la réciprocité – le capital social.

Ces valeurs s'incarnent dans Time Dollar, reliant observation- vision – action, car à quoi servirait un cœur de valeurs, si on ne le voit pas, on ne l'entend pas, on ne le reconnaît pas, on ne l'enregistre pas, on ne le récompense pas ?

C'est sur ces principes même de co-production que le Laboratoire du Futur, (ou l' " élaboratoire de futur " comme l'appellent nombre de nos adhérents : innovateurs sociaux, décideurs au sein d'entreprises et de collectivités publiques, chercheurs et intellectuels,...) propose à ses participants de mettre en synergie les trois pôles d'un triangle vertueux : l'observation, la vision, la transformation.

Agent de transformation sociale, il provoque des dynamiques de " fertilisation croisée " entre les différents types d'acteurs sociaux que sont les entreprises, les pouvoirs publics et les associations.. Les synergies issues de leur rencontre visent à lever les freins de l'innovation et à en améliorer l'ampleur.

Concrètement, cela consiste à construire des passerelles :

- Entre les trois pôles de son activité (observation, vision, action) pour que chacun s'alimente et se ressource en permanence de réalisations concrètes grâce à des modes de travail adéquats. Il s'agit de rencontres avec l'innovateur pour permettre de comprendre avec et pas uniquement " parler sur ", de groupes de réflexion thématique, de conduite de chantiers expérimentaux.
- Entre les porteurs d'innovations et entre ce fourmillement d'initiatives, issues pour la plupart de la société civile, et les acteurs majeurs de la régulation économique et politique, les entreprises et les collectivités, pour accompagner la construction de partenariats d'innovation de grande envergure
- Entre les différents domaines d'activité humaine et entre les différents types d'organisation collectives qui y sont impliqués, pour décroisonner les champs de l'action collective, mais aussi pour réunifier le temps et l'espace de vie individuelle et sociale, et mieux en dégager le sens pour chacun et pour tous.
- Entre le local où naissent ces initiatives et le global où se situent les enjeux du futur et où il se construit, mais aussi entre l'action concrète à effet immédiat et les stratégies collectives de transformation globale dans la longue durée.

### ***3. Pour aller plus loin, ...***

Dans la seconde partie, nous avons voulu partager nos appréciations sur le lien vertueux observation – vision – action, caractéristiques des ressorts de l’innovation des expériences retenues. Nous pouvons les dérouler en quelques 5 points :

1. Considérer la situation qui s’offre à nous , sans prendre le “ modèle ” idéal comme point de départ. S’affirmer dans nos capacités à “ observer, vivre et ressentir ” en quittant pour un temps notre carcan socio-professionnel qui rigidifie créativité et potentiel de création.
2. Substituer la collecte des faits aux idées générales. Rechercher les informations “ visibles à l’œil nu ”, pas celles que l’on trouve en abondance dans d’expertes analyses, mais bien celles de la vie quotidienne qui sont traitées à la marge par les acteurs de la régulation politique et économique. Apprendre à articuler des informations qui a priori ne se répondent pas.
3. Privilégier le travail sur le comment au travail sur le pourquoi, pour passer de l’illusion lyrique à l’organisation “. Outiller et instrumenter les “ bonnes idées ” pas à pas, mais de façon rigoureuse, les définitions insuffisamment précises et relevant d’un jargon théorique trop éloigné du réel ne permettent pas de naviguer dans des eaux truffées de récifs.
4. Démarrer petit , tout en organisant l’expérience comme une boucle d’apprentissage sans fin, avançant par tâtonnements successifs, et invitant les participants et son protagoniste à augmenter leur capacité à être acteurs de leur propre vie.
5. Apprécier la transformation dans ses effets s’opérant en tous points et de façons continue.

Se pose dès lors la question : comment s’appuyer sur ces germes du futur pour aller plus loin ?

#### ***3.1. Comment s’appuyer sur ces germes du futur pour aller plus loin ?***

Et si un Laboratoire du Futur s'installait dans toutes les organisations publiques, privées et associatives, et devenait synonyme de département, groupe de travail, dédié à débusquer, encourager, valoriser l'initiative en avance de son temps, porteuse d'épanouissement personnel et de bien-être collectif... ?

Il faudrait néanmoins continuer à exercer notre vigilance sur la manière d'accompagner l'innovation, de la nourrir par des échanges d'informations et d'expériences, de la rendre lisible aux yeux du plus grand nombre, de l'enraciner dans l'ensemble des pratiques professionnelles, et de lui restituer à chaque pas la vision dont elle est porteuse.

Il s'agirait également de faire la démonstration qu'à l'instar du concept du beau universel dans le domaine artistique communément accepté, la plupart des spécificités locales dans tout champ d'investigation ou secteur d'activité représentent un intérêt planétaire à partager.

Comment mieux stimuler et croiser les idées, apporter de la valeur ajoutée à des micro-projets, bâtir un réseau international d'experts pour conférer un substrat théorique aux approches proposées par les Expériences, et de contre-experts pour ajuster raisonnements et méthodologies aux objections et résistances ?

Pour quelles motivations, autres que morales, convient-il de faciliter l'accès de tous à un nouvel éclairage des savoirs individuels autres qu'académiques ?

Quels moyens devons-nous mobiliser pour généraliser une prise de conscience envers les risques de dérives des solutions technocratiques, et économicistes, ou à l'égard des démocraties d'habillage ? Et pour éviter les dérives « intégristes » qui risquent d'enfermer les innovations dans les bulles de convivialité et de pureté, sans connexion avec le reste de la société et sans effets de transformation globale ?

Autant de défis à pointer pour mieux démultiplier nos capacités à interroger le présent, les idées reçues autant dans les entreprises, les associations que les pouvoirs publics.

### **3.1.1. *Au sein des entreprises***

L'ensemble des actions innovantes que nous proposons implique qu'une réflexion soit conduite dans l'entreprise, sur le rôle des dirigeants, leur mode de fonctionnement, leur pouvoir, leur regard sur le monde, car le futur ne se réduit pas à des scénarios venant d'en haut mais peut émerger des réalités locales les plus concrètes.

Le rôle d'un dirigeant serait, en ce sens, de détecter, favoriser les germes du futur et non de chercher à tout prévoir au risque d'ignorer la réalité.

C'est un rôle à la fois plus humble et plus ambitieux.

Plus humble car il s'agit de mieux écouter et respecter ce qui monte de l'intérieur de l'entreprise et de son environnement ; plus ambitieux, car il s'agit de mieux comprendre le réel pour mieux maîtriser l'avenir.

Dans cette nouvelle approche, il faut préférer l'action au discours incantatoire, mais l'action réellement transformatrice et mesurable .

Tous les discours sur la nécessité du qualitatif, de l'ouverture, de l'innovation, de nouvelles responsabilités locales peuvent rester lettres mortes si cela ne se mesure pas. Il est donc essentiel d'apporter un début de solution à cette question en élaborant de nouveaux critères d'évaluation, associant les entreprises, les associations et les pouvoirs publics. Il convient d'évaluer le projet commun et son effet de transformation chez les trois parties prenantes.

Trois types de démarches peuvent accompagner les entreprises dans le changement de leur mode de fonctionnement - et faire évoluer leurs dirigeants- vers une prise en compte plus concrète des facteurs d'innovation.

La première consiste à définir dans une entreprise quel est le partenariat d'innovation qu'elle pourrait construire pour répondre à ses exigences et à celles du contexte social, économique, institutionnel et politique dans lequel elle évolue.

La deuxième correspond à des rencontres entre les dirigeants de l'entreprise et des innovateurs, de telle sorte qu'il soit possible de capitaliser sur ces échanges, par exemple en transposant dans les modes de management de l'entreprise, les ressorts même de l'innovation, tels qu'ils sont mis en valeur dans les expériences que nous avons analysées.

La troisième démarche associe un dirigeant à une démarche d'audit d'expérience afin d'en évaluer la pertinence, lui permettant de définir et réaliser un projet d'innovation pour son entreprise.

Cela dit, quelque soit la démarche choisie, il ne s'agit pas de construire une idéologie a priori, mais de rompre avec la démarche hypothético-déductive classique. Il ne s'agit pas non plus de construire plusieurs scénarios d'avenir entre lesquels l'entreprise choisirait, mais de l'aider à préparer et construire son avenir à partir d'expériences concrètes et de réalités locales innovantes. Si cette démarche peut être considérée en porte à faux vis-à-vis du mode de réflexion et d'action usuel des dirigeants, elle constitue par là-même un levier d'innovation et de développement possible pour l'entreprise.

### **3.1.2. *Au sein des associations***

Les Expériences questionnent les associations et les incitent, comme le rappelle Jean-Pierre Worms dans son texte “ Nouveau contexte, nouveaux enjeux pour les Associations ”<sup>2</sup> à relever quatre défis majeurs : inventer d'autres modes de fonctionnement collectifs, d'autres relations aux territoires, un autre rapport à l'économie et au social, un autre rapport à l'espace public.

La montée en puissance des revendications individualistes, le refus d'adhérer à des projets globaux et de se soumettre à des disciplines collectives que l'on ne maîtrise pas n'impliquent pas pour autant que nos concitoyens se désintéressent de la chose publique . Mais cela oblige les associations, comme toutes les autres formes d'organisation volontaire, à imaginer d'autres modes d'articulation de l'individu et du collectif, d'autres modèles d'organisation que les hiérarchies pyramidales classiques, d'autres formes de délibération plus participatives et moins exclusivement représentatives ; cela devrait les inciter à mieux valoriser les compétences personnelles de chacun et ses engagements concrets sur le terrain pour revisiter périodiquement le projet commun, son sens et les valeurs qu'il incarne, la structure organisationnelle et les règles de fonctionnement qui la portent.

Rappelons également qu'une société n'existe pas et ne se développe pas dans l'abstrait, elle se nourrit de relations entre des personnes concrètes nouées à propos de réalités concrètes, s'enracinant dans des espaces de vie et de développement.

---

<sup>2</sup> Nouveau contexte, nouveaux enjeux pour les associations- La Tribune Fonda, N° 148 – Avril 2001.

Aussi l'enjeu des diverses associations locales est-il d'entretenir ce capital social, de le porter sur la place publique et d'amener les institutions de la puissance publique locale et les entreprises à reconnaître comme " interlocuteurs valables " ceux qui en sont porteurs.

### **3.1.3. *Au sein des pouvoirs publics***

Aujourd'hui on entend souvent le terme d'ingouvernabilité.

La cible majeure de la critique est l'incapacité des gouvernements démocratiques de traiter, comme il convient, les conflits économiques, humains, écologiques d'une société complexe.

La cible, en ce sens, ne serait pas l'excès mais le défaut de pouvoir s'incarnant dans la disproportion croissante entre le nombre des demandes qui proviennent de la société civile et la capacité de réponse du système politique, s'incarnant aussi dans la prolifération de réglementation administrative s'efforçant d'apporter des réponses « normalisées » à la diversification croissante de la demande sociale et accroissant d'autant l'opacité globale du système de gouvernement, s'incarnant enfin dans la difficulté à construire un « intérêt général » dont la satisfaction est à la source des consensus sociaux les plus larges, par la juxtaposition de la satisfaction d'intérêts partiels et particuliers.

Une possibilité consiste à étendre le droit de participation à la prise des décisions collectives d'intérêt public dans d'autres lieux que ceux où se prennent les décisions « politiques », à élargir la sphère du politique en ouvrant de nouveaux espaces de participation populaire où puissent se négocier les projets de demain entre entreprises, pouvoirs publics et société civile.

En effet, les expériences témoignent de la nécessité de redonner du pouvoir aux individus sur tous les éléments concrets de leur vie quotidienne comme sur les grands enjeux de la vie collective, en ce sens elles remettent en cause les pratiques anciennes de l'Etat à tous ses niveaux de gouvernement et l'invitent implicitement à ne plus être simplement producteur de droits, d'obligations et d'interdits ; mais à être également partenaire de l'initiative citoyenne.

Dès lors, elles posent la question de la responsabilité de la puissance publique dans le processus d'acquisition et de production de connaissances, préalable à toute élaboration et mise en œuvre d'actions partenariales, qui soient accessibles et partageables par toutes les catégories d'acteurs : les personnes privées comme les institutions, les acteurs d'instances de gouvernement, comme ceux des entreprises et de la société civile.

Reconnaître et renforcer la compétence des individus et de la société civile pour élargir leur capacité d'intervention signifie que l'Etat accompagne l'élaboration d'un outillage de mise en relation et de co-production d'actions nouvelles entre les trois acteurs majeurs.

### **3.2. *Des opportunités à saisir, des acteurs à reconnaître, des compétences à mobiliser***

Plus en avant dans notre texte, nous posons la question : comment à partir des enseignements tirés des expériences “ germes du futur ” pourrions-nous aller plus loin ?

L'embryon de réponse que nous apportions consistait à réconcilier différents modes de régulation : la vie collective publique et familiale, le marché et l'Etat dans ses différentes formes - le détour par les expériences nous permettant effectivement d'argumenter que cela est de l'ordre du possible.

Il s'agirait dès lors de définir un horizon qui soit tour à tour accessible par les trois parties prenantes et suffisamment humble pour être envisageable sur le plus court terme.

Tout d'abord, nous proposons d'éviter que les économies considérées comme bâtardes (petites coopératives de producteurs, associations locales d'habitants, de parents d'élèves, ...) ne soient cantonnées à la marge.

Si une société a besoin du bon fonctionnement de son système politico-administratif (les instances de gouvernement) et de son système économique (entreprises et institutions financières), il n'en reste pas moins vrai que ces derniers ne peuvent correctement embrayer et augmenter leur performance sans l'énergie et la créativité de ses membres, apportées “ spontanément ”, c'est-à-dire librement et volontairement, à titre individuel ou collectif.

Cela se manifeste aussi bien dans l'initiative de chaque salarié dans l'exécution de son travail (initiative jamais prise en compte dans la comptabilité d'une entreprise ou d'un service) que dans les activités de l'économie domestique (les activités non monétarisées de la vie familiale, de l'entretien de la maison, de l'entraide entre amis et voisins, ..) ou dans l'ensemble des " comportements civiques " nécessaires au bon fonctionnement des services publics et de la démocratie en général.

Certains économistes chiffrent l'apport de ce capital humain et de ce capital social à quelques 40% de la valeur produite par nos sociétés (bien plus encore dans les sociétés pré-industrielles) en plus de ce qui est comptabilisé dans leur PIB.

Force est de constater qu'aujourd'hui ce capital social est mal apprécié, souvent considéré comme pansement réparateur des dégâts économiques, et très modestement traité comme inhérent même à toute forme de production positive de nos sociétés.

Réconcilier les différents modes de régulation : la vie collective publique et familiale, le marché et l'Etat dans ses différentes formes, c'est repositionner les apports du capital humain et social au centre des mécanismes économiques dominants et des institutions publiques pour pouvoir à terme, sinon les subvertir radicalement, du moins en modifier profondément le mode de fonctionnement.

C'est éviter que ces apports en capital " chaud " ne remplissent qu'une fonction de soupape et d'alibi pour satisfaire à la mode des entreprises " engagées ", " responsables " , " citoyennes " .

C'est éviter que les institutions publiques ne se défaussent de leurs responsabilités sur les associations par souci d'économie mais au contraire s'assurent que les compléments apportés par les associations engagent, en contrepartie, les institutions à garantir le maintien de leurs droits sociaux tout en améliorant la qualité de leurs dialogues avec les citoyens.

Comment dès lors faire que la mise en tension positive des entreprises, institutions, société civile et individus qui composent la société soient productrices de nouvelles richesses économiques, culturelles et sociales ?

Comment construire des modes de coopération, d'association, de collaboration entre ces différents types d'acteurs sociaux pour qu'au final les liens qu'ils tissent entre eux participent à la transformation de leurs propres modes de fonctionnements pour " un

futur vivable ” dont nous précisions les principes dans la première partie comme horizon à atteindre collectivement ?

Durant ces quelques dernières années nous avons produit de “ nouvelles ” pistes de travail : la responsabilité sociale et l'éthique des entreprises, la gouvernance, le développement durable, les partenariats publics/privés, ...qu'il faudrait se garder de transformer en nouvelles marottes et admettre que, comme n'importe quelles autres, elles devront faire leurs preuves.

Force est de constater que la bataille entre les trois acteurs est rude, lorsqu'il s'agit d'avancer une définition opératoire de ce nouveau “ bric-à-brac ”.

Là encore, bien mal nous en prendrait, si nous laissions ces nouvelles pistes de travail vivre leur vie, faire cavalier seul, sans leur donner le soubassement de la négociation à tous les niveaux de décision concernés par la définition et la mise en chantier.

Là encore, nous devons éviter de laisser à chaque organisation construire sa propre logique, sa propre vision des choses, ... au risque de revenir à la case départ : le sentiment de morcellement de nos sociétés généré par la puissance démesurée de quelques acteurs parfois plus enclins à traiter les pistes de travail sur le mode de l'incantation plutôt qu'à les soumettre au niveau d'exigence requis pour les mettre en œuvre.

Regardons d'un peu plus près les pistes de travail qui nous sont proposées :

Nous remarquons que dans l'univers de la grande entreprise, lorsque le terme de gouvernance est utilisé, c'est avant tout – sous le regard des Bourses et de l'opinion publique - un comportement “ éthique ” (transparence, intégrité, responsabilité vis-à-vis des actionnaires, ...) : la corporate governance.

Lorsqu'il s'agit de responsabilité sociale, sont évoquées la création de fondations, d'activités de mécénat, d'implication dans la “ communauté ” par l'apport de compétences des salariés à des associations, d'activités de formation des “ exclus ”...

Se développent, sur ce champ, tout un ensemble d'activités respectables et nécessaires qui concourent à améliorer la qualité de vie et d'action de ceux qui en bénéficient : activités humanitaires, salariés de l'entreprise, ... le “ capital social ” des bénéficiaires s'en trouvant effectivement renforcé.

Mais ces activités, bien qu'amplement communiquées, restent à la marge du cœur de métier de l'entreprise, ne pouvant dès lors en transformer durablement le mode de fonctionnement et la stratégie de développement.

Sur le principe du "rendre compte", s'imposant comme corollaire des activités précédemment décrites, les entreprises publient des rapports de "développement durable", de "responsabilité sociale", ... à l'attention des investisseurs, du grand public, et autres parties prenantes. Certaines éditent des codes d'éthique et de valeurs à l'attention de leurs salariés, qu'elles mettent également à disposition du grand public.

Avec une haute dose d'investissements en plaquettes et autres outils de présentation des résultats acquis, certes non négligeables mais très faiblement évalués, se développe une communication si emphatique que la disproportion entre les efforts de communication et le faible niveau d'investissement dans les actions concrètes s'interprète très aisément comme une forme raffinée de campagne publicitaire, à bon compte.

La valeur symbolique, la "dynamique" qui se crée autour des enjeux de solidarité, "d'implication dans la communauté", de soutien aux "défavorisés", ... ne doivent être ni sous-estimées ni surtout, surestimées, au risque d'être perçues comme des alibis et des masques permettant la poursuite d'un mode de développement inchangé.

L'entreprise qui se lance dans de telles aventures doit prendre conscience qu'elle ne peut durablement construire son argumentation de responsabilité, de développement durable, ... uniquement sur des actions traitées à la marge par des équipes en sous-effectifs, sans engager la transformation même de son métier et des critères d'appréciation de ses propres résultats.

Le risque encouru à trop valoriser des pas frileux la conduira inmanquablement, soit à un retour de bâtons nuisible à son image, soit à se doter de moyens plus exigeants d'imagination, de compétences et d'investissements pour trouver les solutions à la hauteur des ambitions de rentabilité économique qu'elle recherche et des ambitions de performance sociale et environnementale qu'elle affiche et qu'exigent les citoyens du territoire dans lequel elle évolue.

Elle sera conduite à questionner ses compétences internes pour mettre en cohérence la communication des activités périphériques à son métier et sa transformation effective,

s'enrichissant, du même coup, des nouvelles conditions de son propre développement que lui posent tant ses salariés que la société environnante.

Interrogeons quelque peu les faits, pour constater qu'à trop " réfléchir " à demain avant d'agir, les opportunités de création de nouvelles richesses rapidement partageables passent et passent encore. Cela ne serait pas bien grave, si cela ne se faisait au détriment de tous ceux qui peuvent difficilement attendre jour après jour que les stratégies d'entreprises et les politiques publiques soient préparées à un tel niveau de sophistication qu'elles puissent s'inscrire de manière linéaire sur des temps longs.

Là encore, à trop privilégier la maturation des " idées " réputées favoriser l'efficacité et la pertinence, on se coupe de marges de manœuvre existantes ouvertes par les protagonistes des expériences et qui ne relèvent ni de l'urgence de l'humanitaire, encore moins de la morale du devoir d'assistance qui tend, au-delà des apparences, à laisser les choses en l'état.

A l'instar des cahiers des charges de coopération sur l'ensemble de la chaîne du producteur au consommateur développés par Max Havelaar, on s'étonne que les entreprises de l'agroalimentaire ne soient pas plus promptes à valoriser le travail réalisé pour transformer leur propre politique d'achat.

On s'étonne également que les produits déjà labellisés, ayant fait leurs preuves, démontrant qu'il est possible de participer au développement des petits producteurs du Sud n'entrent pas dans la production de ces entreprises.

On connaît la réponse ! C'est trop marginal ! C'est difficile à valoriser près du consommateur ! Ca ne l'intéresse pas ! C'est trop cher ! Ca entre pour si peu dans nos coûts de production !

Des arguments d'autant plus irrecevables que le fruit mûr est à portée de main et qu'il a fait ses preuves dans les trois domaines de performance économique, sociale et environnementale qui s'entendent partout comme le seul horizon à atteindre.

Au mieux, on préférera déployer une ingénierie sur la traçabilité, à la fois coûteuse et aux résultats inégaux, et se faire dépositaire du sens de la solidarité pour mieux renforcer sa différenciation vis-à-vis de la concurrence, par de multiples croisements de logos entre associations humanitaires, organisations internationales, ...dont les résultats, s'ils se voient, sont reportés à un avenir indéterminé.

La mise en contradiction de l'action sur les temps courts et de celle sur les temps longs toujours incertains a rarement eu valeur de preuve.

A l'instar du travail engagé par la Grameen Bank, on s'étonne que les banques mutualistes ou coopératives préfèrent externaliser leurs activités d'appui à la création de micro-entreprises ou traiter à la marge celles qu'elles développent en leur sein, au lieu de se servir de telles expériences pour enrichir leurs propres pratiques et ré-apprendre à travailler avec une clientèle qu'elles ignorent ou négligent de plus en plus. Elles préfèrent tout mettre en œuvre pour limiter les "risques" et ignorer les populations dites "à risques" pour ainsi mieux copier les banques les plus classiques, au risque même de se banaliser, tout en rappelant, dans un élan de ferveur, que le sociétaire est au cœur du développement de la banque.

L'opportunité pour redonner du corps aux principes même du mutualisme et de la coopération qui se diluent dans l'air du temps est à deux pas de chez nous, à deux pas de chez elles, parfois même dans le bureau à côté, ...

Nous pourrions démultiplier les poches d'opportunité qui s'offrent à nous à l'envi, mais que nous laissons passer, tant nous préférons le débat sur les enjeux (quitte à ce qu'il ne devienne de plus en plus virtuel) au regard attentif, humble mais aiguisé, porté sur les situations telles qu'elles s'offrent à nous. Nous ne pourrions jamais empêcher nos sociétés d'être "abstraites" et c'est tant mieux, mais nous pouvons les empêcher de devenir trop "abstraites".

Dans la sphère "publique", les acteurs sont, peut-être, encore moins ouverts aux nouvelles dynamiques porteuses d'un futur souhaitable.

Comme fascinée par sa propre impuissance, le monde politique et administratif délaisse l'essentiel et se délecte de l'accessoire, il tourne à vide et a de plus en plus de mal à embrayer sur les réalités et les demandes sociales. Que son mauvais fonctionnement, sa rigidité bureaucratique, son arrogance technocratique, sa quête de pouvoir pour le pouvoir entraînent son impuissance, chacun le comprend. Mais si ces manières de faire et de se comporter ne sont plus adaptées à la tâche, sans doute est-ce, aussi, que sa tâche a changé.

Pour détecter le potentiel d'énergie et d'initiatives que nous avons évoqué, l'écouter, le canaliser, il faut que la politique puisse se réformer et dans ses structures et dans ses contenus.

Il est temps de réinvestir la participation des citoyens à l'élaboration et la mise en œuvre de la décision publique. Fondée sur l'écoute, la consultation, la négociation, celle-ci a pour objectif non seulement d'aboutir à des solutions acceptables par toutes les parties concernées, mais surtout d'inventer de nouvelles façons, de construire le bien commun, susceptibles de découvrir et d'expérimenter des " solutions " à des problèmes prétendument insolubles.

### **3.3. *Les partenariats à trois pieds***

Pour préciser la notion de partenariats à trois pieds, il nous a paru opportun de compléter le tableau que nous avons présenté en précisant le contexte dans lequel cette notion tend à se développer.

Nous constatons qu'aujourd'hui les entreprises recomposent leurs actions philanthropiques. A leurs traditionnels engagements dans les domaines de la culture et de la préservation du patrimoine (jugés importants en termes d'image) et dans les domaines du sponsoring (à la frontière du marketing) s'ajoute désormais une référence de plus en plus fréquente aux causes d'intérêt général : santé, insertion, environnement, cohésion sociale, développement durable, ... - La multiplicité des termes employés (mécénat, sponsoring, parrainage, partenariat, partage, éthique, bienfaisance, citoyenneté, ...) révèle un grand embarras sur un sujet qui expose aux critiques d'une opinion publique plutôt sceptique sur les bonnes intentions du patronat.

D'un autre côté, nous avons un courant d'inspiration anglo-saxonne favorable aux actions gagnant/gagnant, où l'engagement social s'inscrit comme complémentaire de la stratégie globale de l'entreprise, ce qui l'enrichit certes sans pour autant la transformer durablement : « it's good for business ».

Au niveau international, s'élaborent de nombreux travaux qui tendent à évaluer au-delà de leurs performances économiques et financières, les " bonnes " pratiques sociales et environnementales des entreprises. On peut citer, à titre d'exemples, les travaux conduits dans les domaines de la protection de l'environnement (ex : ISO 14000, SMEA), du contrôle des pratiques sociales des entreprises (SA8000, AA1000), les

codes de conduite “ Entreprises solidaires ” énoncés par les entreprises elles-mêmes dans le cadre des travaux du Commissariat au plan, ou encore les travaux du CJD sur l’entreprise citoyenne, ...

On observe, par ailleurs, une tendance du consommateur, certes embryonnaire, à ne plus baser ses choix, uniquement, sur le prix d’un produit ou service, mais à prendre en compte d’autres critères (environnementaux, sociaux, ...) touchant aux conditions de la production du produit ou du service. Dans certains cas, cela peut aller jusqu’à des mouvements de boycott. Pour les entreprises, il s’agira désormais de tenir compte des demandes des consommateurs, d’éviter les pratiques susceptibles de provoquer un retrait des investisseurs en anticipant sur un ensemble de risques (environnement, surexploitation du travail des enfants, ...), de pouvoir communiquer sur les efforts réalisés dans les différents domaines de la responsabilité sociale et de se démarquer de leurs concurrents sur ces nouveaux critères de différenciation.

Il reste que le véritable enjeu réside dans la capacité des entreprises à se doter de méthodes d’évaluation et de reporting crédibles témoignant d’une réelle implication de l’ensemble des parties prenantes (syndicats, associations de consommateurs, ...), faute de quoi seraient gravement hypothéqués voire remis en cause les dispositifs naissants. A l’évidence, les coûts et les compétences que ces dispositifs engagent n’inciteront pas, dans le court terme, les PME à s’y intéresser, ce n’est pas une raison pour que les grandes entreprises qui peuvent les assumer et les mobiliser ne le fassent pas.

A côté de ce nouveau pan de co-régulation, émergent des réflexions menées au niveau international ou dans chacun de nos pays, qui continuent cette “ famille de pensée ” pour souligner, dans une perspective de “ gouvernance ” ou de “ développement durable ”, la nécessité de partenariats entre associations, entreprises et pouvoirs publics, à côté d’autres tables de négociation sur les enjeux lourds qui intéressent nos sociétés..

Quelles que soient les “ références historiques ” que l’on puisse trouver à ces notions, il s’agit d’abord de concepts nouveaux, dont la principale vertu devrait être de redistribuer les pouvoirs et d’organiser les synergies entre les trois parties en présence ; alors que dans bon nombre de cas, au lieu d’être vu comme une marge de manœuvre

supplémentaire, il est manié, par la partie dominante, au mieux pour se défaire de ses responsabilités, au pire pour instrumentaliser l'une des deux autres parties prenantes.

Il devrait s'agir d'un mécanisme visant, certes à donner une réponse à une situation jugée comme insatisfaisante, mais surtout à recaler très précisément les responsabilités et les compétences de chacune des parties prenantes, sans évacuer ni le conflit ni la recherche de compromis, hors de toute forme d'asservissement de l'une ou l'autre des parties en jeu ...

De tels partenariats sont possibles et il en existe déjà qui mériteraient d'être mieux connus, soutenus et démultipliés. Ceux que nous avons construits ne sont pas plus vertueux que d'autres, mais il justifient qu'on s'y arrête un instant car ils illustrent la possible redistribution des responsabilités de chacune des parties prenantes, et les engagent à trouver les solutions au niveau d'exigence retenu.

Nous limiterons notre champ d'observation au développement de partenariats dont les objectifs de chacun sont suffisamment clairs pour être négociables, et nous nous affranchirons de ceux présentés comme tels, mais qui, souvent, relèvent plus d'un mécanisme de sous-traitance, que de coopération.

Pour ancrer son ambition dans la réalité, telle que nous l'avons décrite dans la première partie, le Laboratoire du Futur propose aux entreprises et aux collectivités locales concernées par un projet commun un cahier des charges précis :

- La mise en place de partenariats d'innovation entre elles et avec les représentants de la société civile intéressée, visant au renforcement de la capacité d'action des personnes qui la composent et des associations dont elles se dotent et, par là, à l'extension et à l'amélioration de la qualité de leurs services ou produits, et.
- L'évaluation des conditions de valorisation des innovations ponctuelles réalisées par l'association des trois types de partenaires pour passer à l'amplification de leurs résultats par un changement d'échelle significatif.

Nous retiendrons quatre exemples de partenariats issus de notre travail pour mieux les caractériser et souligner en quoi ils peuvent être porteurs de " futur souhaitable ".

Aujourd'hui de nombreux programmes de micro-crédit, existent de par le monde, facilitant la création d'activités par les plus démunis. Le Laboratoire du Futur voit dans ces initiatives un potentiel de développement en harmonie avec les critères d'un futur qu'il souhaite promouvoir, il en analyse les conditions pour aller plus loin. Ainsi, au Bangladesh il réunit électriciens, entreprises de communication et de nouvelles technologies autour de la Grameen Bank, banque coopérative du Bangladesh de deux millions de clients dont 80% sont des femmes. L'objectif communément partagé est de créer une entreprise pilote développant de petites infrastructures (électricité, télécommunications, accès aux nouvelles technologies) en milieu rural, les entreprises intervenant par leurs capacités d'investissement et l'apport de technologie " dure " qu'elles ont développée. La Grameen Bank intervenant en tant que banque, et en tant que porteur de la connaissance de ses sociétaires (aspirations, compétences, ...) en milieu rural.

Sans tisser de coopération entre ces entreprises, les sociétaires et la banque elle-même, les uns se coupent d'une possibilité de se développer dans un pays où leurs intérêts à court terme ne pourraient embrayer, les autres de tout un pan de recherche technologique et de capacités d'investissements.

Deux autres exemples de partenariat d'innovation, cette fois-ci en France.

En reconstituant autour des personnes âgées un réseau de solidarités des plus élémentaires, TIME DOLLAR, initiative américaine conduite de concert par la HMO (health maintenance organisation) et la ville de New York réduit et les dépenses de santé et les primes d'assurance. Co-construisant un ensemble de services par et en direction des personnes et de la communauté, Time Dollar valorise les personnes dans leur globalité, en utilisant le temps comme unité de mesure leur permettant de reprendre du pouvoir sur leur propre vie et sur leur environnement, par les liens humains qu'elles créent entre elles. Le Laboratoire du Futur a analysé les conditions d'implantation d'une telle initiative, il favorise avec le concours du Secrétariat à l'Economie Sociale et Solidaire la mise en œuvre de deux projets avec les Caisse Primaire d'Assurance Maladie de Creil et de Dordogne, sur les principes de Time Dollar rebaptisé Equimonnaie.

Sans se donner les moyens de la possible recomposition du capital humain et social des personnes pour lesquels elles travaillent, les CPAM, se coupent des personnes pour

lesquels elles agissent et des organisations de la société civile dans lesquelles elles se regroupent. Au lieu de rester gestionnaire d'une politique de santé décidée d'en haut, elles participent à la remise en " bien-être " de leurs ayants-droits.

Quatrième exemple au Brésil.

A Rio de Janeiro, l'action "FAVELLAS-QUARTIERS" menée conjointement par la Municipalité, les associations de voisins, et les entreprises pour améliorer l'habitat, l'accès à l'eau, l'éducation, ..., se complète d'un ensemble d'activités reliant économies des quartiers riches et économies des quartiers pauvres.. Le Laboratoire du Futur et le Secrétariat au Travail de la Municipalité de Rio se sont associés pour promouvoir, auprès des entreprises "infrastructurantes" de la Ville de Rio, de nouvelles démarches permettant de réunifier l'espace urbain et éviter son incessant morcellement économique, social et spatial. Les projets de partenariat mis en oeuvre s'appuient sur trois principes d'action interdépendants : engager et aboutir à des actions de développement économique et humain qui construisent ou reconstruisent le bien commun, en partant des réalités locales les plus concrètes, développer de nouvelle(s) structuration(s) institutionnelle(s) qui, en transformant les modes d'intervention des acteurs, en améliorent conjointement la performance économique, sociale et démocratique. Dans un premier temps, nous avons mobilisé les partenaires aptes à s'inscrire dans la construction de nouveaux projets que sont les entreprises, les habitants, les corps intermédiaires constitués et les différents niveaux de gouvernement, de l'autre nous avons facilité la création de nouveaux projets dans le domaine de la création de micro-entreprises, la construction d'agences de développement local et la montée en puissance de dispositifs d'accès aux nouvelles technologies.

C'est à partir de ces pratiques imparfaites et embryonnaires que nous avons souhaité partager les premières leçons qu'on peut en tirer.

Pour que les acteurs se mettent en situation d'association, de coopération et de négociation il faut qu'ils puissent se reconnaître en tant qu'acteurs doués de compétences et de responsabilités propres à améliorer le projet à construire.

Cela signifie que l'entreprise avance dans une logique de développement clairement affichée (solvabiliser la demande, créer ou faire croître des clients actuels ou potentiels, maintenir ou développer des parts de marché, .), que l'association soit en mesure d'apporter au partenariat le fruit du collectif (connaissance fine des aspirations des personnes qui y adhèrent, capacité de négociation, ...), que les pouvoirs publics, par la légitimité que leur donne le principe même de démocratie représentative ouvrent l'espace de négociation entre les différents acteurs et participent à leurs côtés à la recherche des solutions avec les moyens qui leur sont propres (fiscalité, légitimité, ..)

Les partenariats, au sens de “ contrats de résolutions de problèmes librement négociés et dont les enjeux sont maîtrisables par les trois acteurs en présence ”, que nous vous proposons d'analyser ont un trait commun : ils naissent sur un territoire qui est local.

Il paraît difficile d'évoquer la notion même de partenariat sans que les acteurs partagent ad minimum une vision de la réalité sur laquelle ils souhaitent agir, bref que la représentation du réel portée par chaque partie parle à l'autre.

L'action locale - régions, villes, quartiers- peut devenir le pivot de ces partenariats à trois pieds, si l'on se dote de moyens permettant de conduire des actions efficaces et surtout transparentes..

Le développement et plus précisément, le développement local, a besoin de toutes les volontés susceptibles de créer de l'activité.

L'initiative privée en est, certes une composante essentielle, elle peut apporter du dynamisme par l'innovation et la valeur ajoutée de services et de produits.

Toutefois, force est de constater que les entreprises investissent prioritairement dans des espaces où la rentabilité à court terme de leurs investissements est assurée. Mais tout aussi insidieusement, l'importance de la pauvreté et de la dégradation économique, humaine et sociale d'un espace peut entraîner la fuite des entreprises qui s'y sont installées.

C'est en invitant les entreprises à se questionner en profondeur sur tout un pan de responsabilités qu'elles négligent que ces partenariats à trois pieds peuvent s'ancrer dans la réalité. Quels critères de mesure d'activités et de résultats faut-il collectivement construire pour tenir compte de leurs possibles logiques d'ouverture et de participation au développement d'espaces dégradés ? Quels partenariats positifs peuvent-elles créer

avec d'autres entreprises, avec les pouvoirs publics, les associations, les consommateurs, les organismes d'éducation et de formation pour créer de nouvelles richesses? Quels liens peuvent-elles tisser entre leur contribution au développement local et leur stratégie interne (dialogue social, recrutement, nouvelles niches de marché...)?

Pour engager et aboutir à des actions de développement économique et humain qui construisent ou reconstruisent le bien commun, il paraît indispensable de conforter et la connaissance et la compétence des habitants et de les valoriser auprès des entreprises et des pouvoirs publics, tant l'ancrage dans des réseaux de convivialité et de solidarité des habitants est le seul moyen de mobiliser les compétences nécessaires pour construire un avenir qu'ils puissent s'approprier.

Pour intervenir avec efficacité et transformer la réalité, il faut aux associations d'habitants les moyens de se connecter entre elles et avec les institutions de la gouvernance. Quels sont les moyens à mettre en œuvre précisément pour renforcer leur pouvoir. Quelles formes d'organisation permettront de les associer aux autres acteurs du développement local sans perdre les dynamiques de terrain dont elles sont porteuses, sans les manipuler ou les asservir? Comment pourront-elles développer une expertise commune aptes à s'imposer dans le partenariat?

Si le développement au niveau local repose **sur la synergie de toutes les volontés** : innovateurs individuels, administrations, entreprises, associations et institutions diverses, il n'en reste pas moins vrai qu'il requiert de nouvelles articulations entre les citoyens, les entrepreneurs et les pouvoirs publics garants de l'intérêt général (cohésion, équité, solidarité)

C'est précisément dans ce contexte que sont évoquées les nécessités d'une nouvelle gouvernance, de nouvelles institutions et pratiques institutionnelles, conduisant les pouvoirs publics à s'interroger non seulement sur leur modes de fonctionnement, mais également sur la nature de leur tâche, ne pouvant plus se limiter à la production de droits, d'obligations et d'interdits. En quoi les pratiques anciennes de l'Etat et des Collectivités constituent-elles des **freins** au développement harmonieux des espaces de demain? Quelles sont les modalités du changement? Faut-il aller vers de nouveaux

agencements institutionnels, vers une nouvelle **répartition des pouvoirs de décision et de contrôle** au sein du système public, vers la reconnaissance et l'organisation d'une responsabilité économique et sociale des acteurs privés dans la construction de l'espace public et du bien commun?

### **3.4. Passer du prototype à la série.**

De nombreux projets pilotes existent, au sein des trois acteurs visés, ils sont souvent le fruit de démarches volontaristes, leur permettant d'éclore et d'ouvrir un pan de possibles au sein de l'organisation dans laquelle ils se développent par la suite. Ils sont plus issues d'une volonté individuelle périphérique à l'organisation que d'une profonde remise en cause des pratiques anciennes qui n'auraient pas permis son émergence.

Le volontarisme promouvant le partenariat d'innovation peut se retourner contre le projet, lui même, tant l'innovation isolée peut rapidement se fragiliser et s'éroder, si elle n'embraye pas très vite sur son corollaire : celui du passage du " prototype " à la " série ".

Changer de braquet pour passer de l'état d'une expérimentation ponctuelle à celui d'une stratégie de développement clairement affichée et librement négociée entre parties prenantes, oblige à questionner les trois volets clefs d'un partenariat d'innovation, celui de son émergence, celui de l'identité des acteurs en présence, celui de ses résultats.

La première série de questions est relatives aux conditions d'émergence du partenariat :

Quelles sont les raisons du partenariat ? Quelles sont les sources de déclenchement du partenariat ? S'agit-il de contraintes institutionnelles, d'une ouverture sur l'environnement, d'un constat d'échec et d'impuissance face à une situation donnée, d'un projet d'action difficile à porter seul et qui nécessite la mobilisation d'autres ressources ? Est-on dans l'obligation de coopérer avec les autres, ou est-ce que les

acteurs se choisissent librement pour agir ensemble (sur leur environnement, pour faire changer des décisions, pour produire de nouvelles richesses ?

La deuxième série de questions concerne l'identité même des acteurs au sein du partenariat.

De quels types d'initiatives et de démarches chaque acteur est-il porteur, dans quels domaines, à quelles fins et avec quels moyens ? Quelles sont les sources de légitimité de chaque partenaire (représentativité collective, expertise, capacité de financement, ...) ? et quel est le degré de son acceptation par les autres ? Les légitimités en présence ont-elles le même poids et la même valeur ? Sinon des affirmations et des propositions perçues comme des bénéficiant de références plus fortes ne vont-elles pas laisser chez les autres, un sentiment d'arbitraire, d'injustice et d'inégalité dans le traitement préjudiciable à la poursuite du partenariat ?

La troisième série de questions concerne les résultats du partenariat engagé

Quelles représentations les partenaires ont-ils des résultats et des effets de l'action partenariale ? Qui évalue et en fonction de quoi doit-on évaluer les résultats ? Quels sont les critères de jugement de la réussite et de l'échec ? Qui les définit et en fonction de quoi ? Qu'apporte le travail partenarial et quelles sont les pertes qu'il occasionne ? Qui en tire le plus de bénéfices ?

On remarque que si les mécanismes d'apprentissage mutuel et d'association qui se sont formés dans le cadre de ces " partenariats " se sont construits au sein même des organisations en présence, ils sont parfois restés très à la périphérie du cœur de métier des organisations en présence.

Certes, ils ont donné jour à de nouvelles façons d'opérer pour relever des défis complexes et découvrir de nouvelles opportunités, ils ont permis d'apprendre à connaître les communautés dans lesquelles l'entreprise ou les pouvoirs publics délivrent leurs services,...mais n'ont pas pour autant irrigué le niveau de décision stratégique des trois organisations en présence.

Pour que les organisations et les individus qui les composent puissent développer dans une approche systématisée ces nouvelles approches innovantes, il conviendrait

d'évaluer la productivité des premières formes de partenariat engagés par les parties prenantes du micro-local au global, d'en mesurer les bénéfices et d'en disséquer les coûts d'apprentissage..

Les partenaires d'un même projet ont souvent des perspectives différentes sur des enjeux communs.

Cette différence de perspectives est une richesse et une source de valeur ajoutée à leur rapprochement et à leur coopération, elle peut également faire le lit d'incompréhensions mutuelles et dès lors limiter la portée de leur coopération particulièrement dans le cas de collaborations entreprises/pouvoirs publics/associations.

Pour que les apprentissages générés dans un ensemble de conflits, tiraillements, coopération, ..puissent être intégrés par les parties prenantes dans leurs activités de développement, il est crucial que chacun des acteurs puisse conduire une évaluation du partenariat à la fois commune (ensemble) et interne (du point de vue de la transformation de sa stratégie).

Là encore, comme nous avons pu le voir dans nos cinq expériences, on observe que les expériences où les entreprises, les associations et les Pouvoirs Publics ont su construire une dynamique de coopération, sont celles où les partenaires ont su y investir du temps, de la réflexion et de la confiance en s'appuyant sur les principes suivants :

**Elles ont su préciser la nature des engagements de chacun** de manière à ce que ceux-ci soient portés par tous les niveaux stratégiques de leurs organisations respectives, reconnus et acceptés par les autres, tout en précisant, à chaque niveau local, régional, global, l'objet, le contenu et la nature même de leur coopération .

Ces mêmes partenaires ont su identifier la complexité du système des acteurs et les alliances à privilégier pour mettre en mouvement l'ensemble.

**Chacun a également pris le temps d'apprendre à connaître ses partenaires.**

Ce qui est particulièrement important concernant les partenaires associatifs.

La société civile est un terme de plus en plus employé tant par les politiques, que par les entreprises mais qui dans la réalité, englobe des organisations de taille, de modes de financements et d'objectifs très différents.

Les associations, si elles partagent un enjeu commun, celui de construire de nouvelles formes de citoyenneté active, ne prennent pas, pour autant, toutes le même chemin pour y parvenir : elles peuvent avoir pour mission d'apporter de l'information, d'aider à la résolution de conflits, de construire un projet de développement local, de conduire une évaluation indépendante ou encore être une force de "lobbying" ou de contestation pour faire avancer un agenda politique et souligner les incohérences de fonctionnement de nos sociétés.

**Les partenaires se sont donnés les moyens pour inscrire le projet dans une relation de réciprocité et de confiance.**

Les associations sont particulièrement conscientes de la différence de pouvoir qui existe entre elles, les pouvoirs publics et les grandes entreprises, aucun équilibre entre les trois pieds ne peut dès lors fonctionner sans connaissance et reconnaissance mutuelle des apports de chacun sur un projet à construire. Différence de pouvoir qui réside dans la différence des moyens : budget, équipes, organisations, occupation de l'espace de paroles, ...

**Avant même de démarrer, les partenaires ont su préciser les résultats attendus par le partenariat.**

La plupart des associations sont intéressées à construire un processus de mobilisation citoyenne et l'inscrire dans une dynamique d'amélioration constante. Si ce point n'est pas partagé, il y a fort à parier qu'elles verront les deux autres partenaires comme des acteurs sollicitant leur capacité d'apport de crédibilité au projet, mais ne les reconnaissant pas comme des acteurs capables d'influencer le projet lui-même.

Il est, dès lors, important, que les parties prenantes aient une idée très précise des résultats attendus, et qu'ensemble ils définissent les objectifs opérationnels soutenant la philosophie générale du projet.

Il conviendra dès lors de **déterminer la structure, le champ et la durée du partenariat** : résultats recherchés, administration du projet, stratégie de communication, confidentialité, coûts, ... pour construire les règles du partenariat et comprendre le rôle et les responsabilités de chacun.

### ***Quels bénéfices mesurer au bout du projet ?***

Il est classique, de nos jours de séparer les “ business benefits ” des bénéfices acquis par les participants à un projet. Mais c’est précisément en les réunissant qu’il est à la fois possible et utile d’engager le partenariat.

Au démarrage du partenariat, il conviendra de s’engager sur la nature des bénéfices qui peuvent être partagés par les parties prenantes et sur la façon de les produire, justement grâce au partenariat.

***Développement du capital humain*** : création de nouvelles opportunités de formation, emplois, échanges, prise de conscience, volontariat, leadership, ...

***Amélioration de l’efficacité*** : réduction des coûts, amélioration de l’efficience grâce aux processus mis en place, amélioration du service, ...

***Innovation organisationnelle*** : développement en interne de nouvelles façons d’opérer qui peuvent permettre de relever des défis complexes, et découvrir de nouvelles opportunités.

***Augmentation de l’accès aux ressources*** : accès à des ressources financières, techniques, humaines, et managériales supplémentaires qui permettent d’atteindre l’objectif partagé et construire dès lors des organisations plus participatives,

***Accès facilité à l’information*** : Apprendre sur les personnes et les communautés dans lesquels une organisation opère et/ou délivre ses services. Ceci peut lui permettre d’améliorer ses services, mais aussi d’améliorer la gestion des risques et de prévenir les conflits.

***Réputation et crédibilité*** : construction de meilleures relations avec des groupes de parties prenantes, ce qui profite directement ou indirectement à l’organisation

***Création de territoires plus stables*** : C’est un objectif direct des gouvernements et des ONG’s, mais également incontournable pour les entreprises.

***Développement d’une culture politique*** ouverte à une citoyenneté active et à un renforcement des règles et institutions d’un état de droit.

**Il conviendra également d’analyser d’un point de vue économique et stratégique l’intérêt et les conditions d’une réplique de ces partenariats à grande échelle**

**La première étape** consiste à identifier les coûts pour nos sociétés de la non intervention et du non partenariat.

**La seconde étape** consiste à identifier et à segmenter les coûts des expériences significatives. L'analyse s'attachera à analyser la méthodologie employée de manière à extraire ce qui relève des coûts d'apprentissage (c'est à dire les coûts non répliquables) ; des coûts intrinsèques liés au projet dont on peut schématiquement distinguer : les coûts fixes et les coûts variables qui permettent les économies d'échelle.

**La troisième étape** consiste à analyser à la lumière de l'audit des coûts précédemment réalisée, quel peut être l'intérêt économique pour les organisations à développer ces nouvelles approches innovantes et surtout dans quelles conditions. Seront étudiés : les critères financiers de retour et de rentabilité pour les différents partenaires, dans une approche systématisée ; les externalités positives pouvant être valorisées économiquement pour les organisations (communication autour des approches innovantes, meilleure implantation régionale procurant un avantage stratégique, etc.) celles permettant l'émergence de critères de rentabilités spécifiques.

Ce qui permettra tant aux entreprises qu'aux pouvoirs publics d'apprécier les besoins (et leur justification) en co-financements pour de futurs développements.