



Nadine SOUCHARD & Eleonora BANOVICH

---

# POURQUOI CO-OPÉRER ?

---

---

Nadine SOUCHARD & Eleonora BANOVIČH

---

## POURQUOI CO-OPÉRER ? FAIRE ÉMERGER LE SENS D'UNE MOBILISATION COLLECTIVE

UNE EXPÉRIENCE AVEC LES ACTEURS DE LA SOLIDARITÉ  
ET DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE EN BRETAGNE

---

Nadine Souchard est sociologue, responsable de formation et animatrice de recherche-action au CCB, chercheuse associée à l'UMR ESO 6590. Eleonora Banovich est géographe, précédemment responsable de formation et d'accompagnement au CCB, elle est désormais formatrice indépendante (La Trame) à OXALIS Scop.

### Un accord cadre pour expérimenter et rénover la participation de la société civile dans une politique publique

---

Ce texte se propose de restituer une expérimentation singulière impulsée par la Région Bretagne pendant 2 ans (de janvier 2016 à janvier 2018) à laquelle nous avons contribué en tant qu'animatrices et facilitatrices. Constatant les limites mobilisatrices contemporaines d'ABCIS (Acteurs Bretons de la Coopération Internationale et de la Solidarité), une plateforme initiée par la Région Bretagne dans les années 2000<sup>1</sup>, celle-ci a souhaité affiner son diagnostic, mais également impulser une nouvelle dynamique avec une double orientation possible : renforcer la plateforme existante ou orienter la participation suivant une nouvelle modalité organisationnelle. Soulignons que cette réflexion avait également pour toile de fond une incitation politique et financière du Ministère des affaires étrangères à consolider des plateformes multi-acteurs<sup>2</sup>.

Composant avec ce contexte, la Région Bretagne a proposé une réflexion ouverte en lançant un appel d'offre avec un accord cadre qui présentait l'avantage de possibles ouvertures et réajustements dans le déroulement de la démarche. Soulignons également que cette orientation s'inscrit plus largement dans une volonté affichée de la Région Bretagne de mettre en réflexion, de façon transversale dans ses services, les questions de participation citoyenne dans les politiques publiques. Un chargé de mission a d'ailleurs été recruté afin d'animer cette réflexion.

1. Le terme plateforme dans les politiques publiques renvoie aujourd'hui fréquemment à des objectifs multi-partenariaux de coordination, de gestion et de valorisation d'actions. ABCIS se voulait être un espace d'interconnaissance et de coordination des associations de solidarité internationale bretonnes.

2. [diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/informations-complementaires/liens-utiles/article/reseaux-regionaux-multi-acteurs](http://diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/informations-complementaires/liens-utiles/article/reseaux-regionaux-multi-acteurs)

3. Le Collège Coopératif en Bretagne (CCB), est un organisme de formation supérieure, d'études et de recherches et d'accompagnement de collectifs d'acteurs couvrant l'ensemble de la Bretagne et au-delà. Il a été fondé en 1982 en même temps que d'autres Collèges Coopératifs sous l'impulsion d'Henri Desroche à partir de la réflexion d'universitaires et d'acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui s'intéressaient aux pratiques coopératives, aux croisements entre recherche et action, à la valorisation des savoirs d'acteurs et à la formation tout au long de la vie.

4. Le CCB a contribué à la réflexion d'un GIS sur la qualité de l'eau. Il a aussi proposé une lecture des coopérations acteurs chercheurs, cf. Banovich E. et Souchard N. (2013)

5. Cf. Souchard N. et Bonny Y. (2015)

6. Cf. Souchard N. et Bonny Y. (2015)

Le Collège Coopératif en Bretagne (CCB)<sup>3</sup> a été invité à concourir à l'appel d'offre car reconnu pour ses travaux et ses pratiques dans ce champ ouvert, quoique parfois nébuleux, de la participation. Le choix de lui confier l'accompagnement de la refondation d'une coopération entre les acteurs de la solidarité internationale a été fait d'abord sur la nature de sa proposition, car elle interrogeait les conditions d'une participation en acte et proposait un processus d'animation pour faire émerger des communs. Sa double inscription, associative et universitaire, et des expériences de travail avec la Région Bretagne dans les domaines de la qualité de l'eau<sup>4</sup>, des innovations sociales<sup>5</sup> et des laboratoires de recherche-action ouverts sur la cité<sup>6</sup>, ont aussi favorisé le choix d'attribuer le marché au CCB.

Nous avons deux parcours différents : Nadine est sociologue, elle s'appuie sur ce champ référentiel en mobilisant, traduisant, adaptant auteurs et démarches pour soutenir des fabriques du social, tout en l'hybridant avec celui de l'éducation populaire dans des propositions d'accompagnement de collectifs en recherche-action. Eleonora est issue de la géographie sociale et du développement communautaire ; elle a par ailleurs développé une pratique en éducation populaire et en accompagnement de dynamiques collectives de réflexion et d'action. Nos pratiques se sont croisées et fertilisées autour d'expériences et de questionnements partagés, notamment autour des questions de participation. Cela nous a permis d'élaborer des positions communes et de co-construire des démarches susceptibles de soutenir l'émergence de communs.

Notre positionnement se situe à la croisée de démarches souvent dissociées, pragmatiques de l'action et pratiques réflexives. Nous mobilisons des pratiques qui se construisent dans un artisanat permanent (Carrel, 2013), entre recherche au sens de mise en réflexion et implication sur le terrain afin de faire émerger des arènes de participation. La participation est une question que nous situons sur un terrain éminemment politique et non pas seulement technique : les modalités imaginées en fonction des contextes et des processus ont pour visée principale de contribuer à restaurer, augmenter... des espaces de débat public avec une recherche d'horizontalisation des positions dans les discussions. D'où l'accent mis centralement sur les processus et leur construction par la mise à l'épreuve de l'expérience dans nos propositions.

Nous entendons par là que nos recherches *in situ*<sup>7</sup> prennent au sérieux ce référentiel de la participation dans ses objectifs les plus politiques, à savoir le soutien à une démocratie en acte. Nous

avons pu, en d'autres occasions, insister sur la difficile restauration et/ou reconnaissance d'espaces de construction de débats publics en France que nous attribuons à deux causes principales : une reconnaissance très inaboutie des corps intermédiaires pour une société qui s'est construite sur l'hypothèse d'un lien citoyen-État et une hypertrophie des dispositifs dits de participation qui, de fait, occultent voire excluent les autres expressions de la citoyenneté dans le débat public (Souhard, Bonny, 2015). Ces constats structurent une grille de lecture que nous mettons au travail dans nos propositions. Il s'agit dans nos démarches :

- d'ouvrir les visions de la participation au-delà des dispositifs qui sont le plus souvent supposés les incarner ;
- de mettre en évidence ou de soutenir l'émergence de corps intermédiaires mobilisés ;
- d'étayer-renforcer les interfaces entre la vision externe de la participation et la vision vécue. D'ailleurs, il y a là de possibles tensions mais qui construisent des espaces possiblement institutionnels.

Pour le dire autrement, tout en nous situant dans le cadre d'une commande (en l'occurrence suffisamment ouverte), nous affirmons nos positionnements et orientations dans nos réponses car ils nous paraissent incontournables dans l'étayage des espaces publics en démocratie. Notre positionnement est donc bien indéniablement critique, au sens où nous interrogeons ce qui est souvent essentialisé, mais, en même temps, notre positionnement est résolument contributif car nous estimons qu'il y a là des enjeux contemporains essentiels. Il ne suffit pas de mettre les acteurs concernés autour de la table pour qu'il y ait participation : la participation est un processus relationnel et social qui se construit, se vit et ne se limite pas à la construction d'un espace-temps pour que cela se passe.

Pour nous, ouvrir un chantier participatif, c'était donc inévitablement expérimenter de nouvelles postures et positionnements. Faire advenir des arènes de discussions publiques en faisant émerger des questionnements, soutenir des enquêtes publiques pour identifier ensemble des problèmes, développer des espaces de coopération pour tenter d'élaborer des réponses ou proposer des pistes d'actions communes... c'est tout cela qui construit une démocratie vivante. Appelées à son chevet, nous avons été conduites à réfléchir, non pas à une modalité d'animation, mais à comment nous pouvions être facilitatrices de ces processus toujours complexes et singuliers, car la contextualisation et la

7. Nous considérons en effet que nos démarches nous mettent tout à la fois en recherche de processus, de compréhension, de liens avec les acteurs qui partagent le chemin avec nous. Et parallèlement nous considérons également qu'elles nous situent dans une position de chercheuses impliquées—impliquées dans l'ambition démocratique décrite ci-dessus. C'est en cela que nous évoquons parfois, pour décrire nos postures, une recherche de « radicalisation de la démocratie », au sens où nous considérons effectivement que la démocratie participative constitue un enjeu assez essentiel pour restaurer les publics (au sens de John Dewey, c'est-à-dire des acteurs mus par ce souci expérientiel de la chose publique dans des expressions les plus ordinaires de la vie. Il ajouterait qu'il ne doit pas y avoir de rupture entre cette démocratie en acte et la démocratie que nous qualifions à tort de démocratie politique, qui s'incarnerait dans les édiles politiques).

problématisation des interpellations au nom de la participation s'inscrivent avant tout dans une écologie expérientielle.

Travailler sur la participation suppose, de notre point de vue, de proposer un triple cheminement : mobilisateur, expérientiel, réflexif. Ce cheminement est orienté centralement autour d'une visée d'émergence d'une possible communalité. La construction de communs constitue de ce point de vue un objectif central des chantiers participatifs pour que les intérêts ne soient pas définis en extériorité aux acteurs, mais qu'ils soient le produit d'un travail en coopération qui vienne ainsi donner sens à la nouvelle agora. Cette fabrique singulière faite de propositions, de réajustements, de réagencements en fonction des collectifs et des ateliers se donne rarement à voir, pressés que nous sommes d'aller lire les résultats. Il nous semble pourtant qu'elle constitue le cœur de nos propositions et de notre travail aujourd'hui et qu'il y a un enjeu à établir des résonances et rebonds avec, par exemple, différentes pratiques de l'intermédiation sociale, telle que présentée dans un précédent numéro de la revue<sup>8</sup>.

8. Voir les articles sur la notion d'intermédiation du n°2 de la revue *Agencements*, « L'intermédiation — Exploration d'une notion heuristique et pratique pour penser et agir la complexité » de Thomas Amara, Régis Garcia, Olivier Noël, ainsi que « Ou j'en suis avec mon intermédiation » de Thomas Amara.

Notre article revient sur les étapes de construction d'une arène publique régionale afin de souligner les modalités d'extension de la mobilisation et les épreuves de légitimité vécues tout au long du processus. Il cherche à expliciter, concrètement, nos propositions afin d'ouvrir des espaces de mobilisation collective et donner un sens, qui faisait initialement défaut, à l'agir ensemble à l'échelle régionale. Les étapes déroulées ci-dessous ont été construites au fur et à mesure, en prenant en compte, à l'occasion des ateliers proposés, la confrontation avec les points de vue et les expériences des acteurs.

Dans un prochain article, nous reviendrons plus en détail sur la façon dont nous nous positionnons aujourd'hui comme animatrices et facilitatrices de recherche-action citoyennes dans la cité. Dans celui-ci, afin de familiariser pleinement le lecteur avec notre matière et nos pratiques, nous avons privilégié une entrée relativement descriptive, même si (comme évoqué précédemment) notre agir professionnel reste étroitement imbriqué avec un cadre réflexif et des mobilisations théoriques.

La première partie raconte la phase de diagnostic de la plateforme délaissée d'ABCIS, où l'on se rend compte, en creux, que des enjeux de mobilisation collective existent à l'échelle régionale. Cela nous amènera à proposer des espaces multiples d'analyse et de réflexion pour faire émerger, partager et débattre ces enjeux collectifs. Une deuxième étape décrit les ateliers d'analyse collective des relations à travers lesquels nous avons exploré les

---

pratiques des acteurs et pointé avec eux les motivations et le sens de l'agir ensemble. Une troisième étape raconte comment ces motivations, ces enjeux ont été discutés collectivement lors de rencontres régionales. Ces rencontres ont abouti ensuite à une phase d'expérimentation des collaborations entre acteurs avec comme prétexte l'organisation d'un grand événement de clôture de la démarche, à savoir les « Assises en chantier ».

Sur la page suivante, un tableau synthétise les différentes étapes de la démarche avec les enjeux principaux que nous avons cherché à travailler.

## 1<sup>e</sup> étape : Du diagnostic de la plateforme ABCIS à la nécessité de construire des enjeux communs à l'échelle régionale (janvier-juin 2016)



---

### Une plateforme délaissée, un enjeu de participation ?



« ABCIS est une plateforme d'échange, d'appui et de concertation multi-acteurs (associations, collectivités territoriales, établissements d'enseignement, établissements publics) dans le domaine de la coopération décentralisée et de la solidarité internationale. Elle a pour objectif d'améliorer la qualité des actions de coopération décentralisées et de solidarité internationale menées en Bretagne, à partir d'un travail collaboratif entre ses membres. ABCIS était donc une structure informelle animée par la Région Bretagne qui était née suite à l'organisation des Assises régionales de la Solidarité Internationale à Lorient en 2005. Celles-ci ont mobilisé pour leur préparation un comité de pilotage associant des représentants des Collectivités territoriales (Région, Départements, plateforme CBCI), du CESER, des associations de solidarité internationale (CASI Bretagne) et des collectivités. Ces premières rencontres ont fait émerger un réel besoin de concertation. C'est pourquoi ce comité a décidé de poursuivre ses échanges dans un cadre régulier et s'est efforcé de l'élargir à de nouvelles familles d'acteurs (migrants,

<b>1<sup>re</sup> étape</b> <b>Le diagnostic mobilisateur</b>	<b>2<sup>e</sup> étape</b> <b>Les ateliers cartographiques</b>	<b>3<sup>e</sup> étape</b> <b>Les rencontres régionales</b>	<b>4<sup>e</sup> étape</b> <b>Les Assises en chantier</b>
Janvier- Juin 2016	Septembre 2016 – Janvier 2017	Février- Juin 2017	Juillet- Décembre 2017
Dépasser le diagnostic d'une plateforme délaissée par les acteurs	Dans le contexte de fragilisation de la Solidarité Internationale (SI) : identifier ce qui rassemble plutôt que ce qui divise	Poser et commencer à débattre des problèmes publics	Continuer la mobilisation des acteurs sur les territoires autour des thématiques d'intérêt régional dégagées lors des précédentes phases
Ouvrir des espaces individuels et collectifs de débat (via les entretiens et les cafés débats) sur le sens des coopérations à l'échelle régionale	Partir de l'identification de leurs liens sur la Région pour accéder à des pratiques qui font sens.	Expérimenter des arènes de débat public autour des questions identifiées sur l'ensemble du territoire régional	Expérimenter des formes d'organisation à l'échelle régionale : organiser l'arène publique
Créer la confiance dans l'espace de participation : la feuille de route sera écrite avec les acteurs	Augmenter la lisibilité du champ	Commencer à réfléchir et expérimenter les freins et les potentiels de la coopération régionale	Préparer l'animation des deux journées des Assises :
Se rapprocher des acteurs en proposant des espaces de débats sur les quatre départements	Comprendre les enjeux de la collaboration		– une journée de réflexion et prise de décision sur la forme à donner à l'arène publique
Écouter et rencontrer différentes catégories d'acteurs pour découvrir différents points de vue	Collectiviser des récits qui font sens et qui commencent à construire des problèmes publics		– une journée de débats autour des problèmes publics identifiés pour définir des orientations communes.

éducation, enseignement supérieur, agriculture, santé, monde économique, culture et sport). » « ABCIS était structurée autour d'un comité de pilotage composé de structures bretonnes impliquées dans la coopération et la solidarité internationale et dont le positionnement institutionnel ou le territoire d'intervention justifie qu'elles contribuent à une instance de niveau régional. Le comité de pilotage se réunit tous les trois mois, alternativement dans chacun des 4 départements bretons afin de construire un agenda d'échanges qui soient ouverts à toute structure de la Solidarité Internationale (SI) ou de la Coopération Internationale (CI) intéressée.<sup>9</sup> »

Au cours des années qui ont précédé 2016 et l'appel à projet de la Région, les rencontres du comité de pilotage au sein de la plateforme ABCIS (cf. encadré) avaient commencé à s'espacer et à compter de moins en moins de participants. Des interrogations sur le sens et le format des rencontres d'ABCIS et de son comité de pilotage ont commencé à être partagées. De façon assez classique, c'est autour des enjeux de la participation que le débat s'est noué initialement : la Région a souhaité le lancement d'un diagnostic partagé autour d'ABCIS, de son fonctionnement et de sa possible structuration (qui était identifié comme étant la piste à privilégier pour permettre à ces rencontres plus d'efficacité et de s'inscrire possiblement demain dans l'appel à propositions du Ministère des Affaires Étrangères).

Nous avons tenu à prendre quelques distances, dès le début de nos échanges avec les acteurs régionaux, avec une vision de la participation qui gommerait les diversités d'intérêts des acteurs en présence et poserait de prime abord les enjeux de gouvernance en technicisant le débat.

Ainsi, suite à une première rencontre, nos positionnements pour mettre les « Assises en chantier » ont été explicités ainsi<sup>10</sup> : « Il s'agit bien de construire une dynamique de participation qui se recentre sur la signification centrale du terme participation "prendre part", mais aussi "prendre du pouvoir" afin de pouvoir s'approprier un espace qui est impulsé par la Région. Il est donc nécessaire de construire une mobilisation autour d'ABCIS qui parte des préoccupations des acteurs de terrain, sur leur territoire, en mobilisant leurs réseaux, en leur proposant un espace à construire, à penser, à organiser, à habiter à partir d'un travail collectif de réflexion sur l'intérêt d'une coordination régionale. Le collectif demande du temps, l'appropriation

9. Extraits des documents partagés dans l'appel à projet de la région Bretagne, documents internes.

10. La référence aux « Assises en chantier » s'est imposée à nous car, au moment de notre arrivée, la vie publique d'ABCIS était resserrée autour d'un événement annuel ou bisannuel assez apprécié, mais dont le thème était très largement initié par la Région ; la participation aux commissions préparatoires se limitait à quelques acteurs pouvant libérer du temps. Mettre en question une participation élargie, c'était donc inévitablement venir questionner les fabriques d'un commun qui s'est incarné dans la référence aux « Assises en chantier ».



tion demande un processus qui doit procéder par essai-erreur et qui doit passer par l'action (...). Le risque d'une structuration qui serait faite sans un travail de fond sur le commun risque de ne pas être en capacité d'évoluer avec les besoins du groupe et donc d'être inadaptée, inefficace, de devenir rapidement obsolète. Une structuration trop rigide et difficilement appropriable et appropriée par les acteurs est une des raisons qui peut entraîner et démotiver les acteurs à participer aux instances supra-locales, où souvent le temps de coordination et d'organisation est supérieur au temps de production collective. »<sup>11</sup>

11. Extrait de notre proposition à l'appel d'offre initial.

### Un diagnostic qui cherche à ouvrir le débat

Face à l'essoufflement d'un modèle de plateforme régionale des acteurs de la solidarité et de la coopération internationale, nous avons entamé un diagnostic qui avait comme objectif de saisir les enjeux et les intérêts des différents acteurs autour d'une mise en réseau et d'une collaboration à l'échelle régionale. Quel bilan de la plateforme ABCIS ? Quelles attentes et quelles projections éventuelles sur des espaces de collaboration possibles ? L'échelle régionale est-elle pertinente pour agir ensemble ? Tels furent les axes de questionnements qui ont guidé les entretiens individuels et collectifs que nous avons réalisés pendant la première phase de diagnostic. Nous avons interrogé différentes catégories d'acteurs impliqués dans ABCIS<sup>12</sup> à partir de contacts établis par la Région Bretagne, pour entendre une diversité de points de vue, prenant ainsi en compte le principe d'un espace d'échange multi-acteurs. Des temps de café-débat autour de la question des coopérations à l'échelle régionale, nous ont permis de rencontrer localement des acteurs moins directement impliqués dans ABCIS. Ces moments de discussions ont ouvert les premiers espaces de mise en débat collectif quant au sens d'une collaboration à l'échelle régionale avec la société civile. Les personnes présentes à ces rencontres étaient principalement issues du riche monde associatif qui compose le champ de la solidarité internationale bretonne. Au total, ce sont plus d'une centaine de personnes qui ont été rencontrées.

Le travail de synthèse des matériaux récoltés a été fondateur, car nous avons pu contextualiser la commande régionale de redynamisation d'un espace de co-construction entre les acteurs bretons de la solidarité et de la coopération et comprendre les

12. Étaient invités à participer à ABCIS des acteurs associatifs, économiques, éducatifs, des experts universitaires, des collectivités territoriales, des représentants de l'État,...

potentialités de mobilisation sous-jacentes au champ. En effet, nous avons pu identifier deux niveaux de diagnostic qui se complètent, l'un étant le résultat des entretiens et du bilan des coopérations existantes au sein d'ABCIS<sup>13</sup>, l'autre, en creux, étant le résultat de notre travail d'analyse et de nos étonnements vis-à-vis des réponses récoltées.

13. Sans surprise, il a donné à voir l'épuisement d'un modèle construit sur des modalités de représentation d'intérêts.

### Des potentialités de mobilisation qui émergent en creux du diagnostic

La synthèse des résultats de l'enquête qualitative menée durant le premier semestre 2016 montre un champ de la solidarité et de la coopération qui peine à se mobiliser collectivement et semble être en retrait de l'arène publique. Si, à l'origine, la plateforme ABCIS était perçue comme une démarche ouverte et innovante, semble-t-il grâce à l'investissement de personnalités politiques historiquement impliquées et reliées aux acteurs associatifs, à l'heure du diagnostic elle était devenue un espace assez indéterminé, tant sur la forme que sur les enjeux politiques qui pouvaient s'y jouer. Notamment, la dimension multi-acteurs de la plateforme, qui se fondait sur l'invitation de représentants de différents profils d'acteurs impliqués dans des actions de solidarité ou de coopération, a été mise en discussion. Les questionnements sur ce sujet portaient parfois sur le peu d'effectivité du « multi-acteurs » – « *il y a toujours les mêmes* » – mais aussi sur le sens d'une co-présence qui amenait rarement à une interconnaissance réelle et encore moins à des actions conjointes ou à une mise en débat de différents points de vue. Il semblait donc que, dans le cadre d'ABCIS, la référence au « multi-acteurs » relevait, du moins dans les dernières années, surtout d'un choix formel et d'un intérêt des institutions pour la création d'espaces consultatifs où soient représentés les différents porteurs d'intérêts autour d'une politique. Dans ces scènes, qui se multiplient aujourd'hui, les logiques de représentation priment souvent sur les logiques d'engagement, ce qui rend difficile la mise en place de processus de co-construction : la participation à ces espaces est très dépendante des enjeux (et des jeux) politiques qui s'y jouent.

Un autre élément qui émergeait du diagnostic était l'attente d'une meilleure compréhension et lisibilité du champ de la solidarité, notamment du côté associatif, dans un contexte d'une forte

diversité des acteurs et des réseaux et d'un grand nombre d'acteurs présents. Il était difficile de s'y repérer, à part pour certains acteurs dont le fonctionnement fédératif ou l'objet même de leur projet associatif leur permettait, de fait, de faire réseau autour d'un objet ou d'un territoire. Les coopérations entre acteurs existaient bien sûr, mais à des niveaux très différents de mobilisation et de mutualisation entre des échelles locales (où l'interconnaissance ouvrait facilement des possibilités d'action commune) et des échelles départementales ou régionales. L'échelle régionale était en effet vue comme étant éloignée de la pratique des acteurs et peu adaptée à un travail de coopération. Pourtant le rôle politique de l'institution régionale, comme actrice de coopération et comme coordinatrice du champ, semblait reconnu et important à activer dans un contexte marqué par l'arrivée de discours frontistes, hostiles au soutien à la solidarité internationale, même si dans cette région ils restent encore contenus.

En creux du diagnostic, l'impensé politique contemporain du champ de la solidarité et de la coopération nous est apparu comme une toile de fond centrale. Il y avait des enjeux, nommés par certains acteurs, à repenser les axes qui structurent le champ, à partager et à expliciter les pratiques qui le composent, afin de pouvoir élargir au débat public en portant une voix, multiforme peut-être, mais clarifiée autour d'orientations possiblement fondatrices. Il semblait donc important d'identifier les acteurs qui étaient potentiellement fédérateurs et repères dans cette « nébuleuse associative », mais aussi de comprendre le rôle que les ONG ou les collectivités pouvaient jouer dans ce contexte.

Le sens d'un travail de mobilisation auprès des acteurs s'est dessiné à partir de ces premiers constats : la potentialité d'émergence d'un (ou de plusieurs) problème(s) public(s) alimenté(s) par des réflexions collectives ; l'enrôlement progressif d'autres acteurs (ou publics), concernés par la manière dont le problème lui-même serait défini... Ce travail d'identification de communs aurait pu être la base d'une reconstruction du « multi-acteurs », mais sur des bases d'engagement partagé.

Les résultats de l'enquête ont été restitués dans les quatre départements bretons et ont servi de base à la proposition des étapes de travail successives. Des débats ont traversé ces restitutions durant lesquelles nous avons exposé le cadre de la mobilisation proposée :

- l'engagement volontaire des acteurs, afin d'enquêter collectivement sur le sens de leurs collaborations ;
- l'identification progressive d'enjeux de mobilisation collective

et d'actions communes, autour d'un ou plusieurs sujets révélés au cours de la démarche.

Si l'échelle régionale était évoquée comme importante, surtout par les acteurs de la société civile, cette orientation n'était pas forcément incarnée par des intérêts explicités et partagés collectivement. Pour d'autres catégories d'acteurs, dont la solidarité ou la coopération n'étaient pas le cœur d'activité, l'intérêt d'un engagement permanent à l'échelle régionale n'était pas évident et ceux-ci proposaient de pouvoir collaborer de manière plus ponctuelle. Des collectivités, pourtant très engagées sur leur territoire local dans le lien avec la société civile de la solidarité internationale (SI), souhaitaient néanmoins que l'échelle régionale puisse continuer à servir d'espace d'échange et de débat, mais entre acteurs institutionnels, afin de construire des positionnements collectifs<sup>14</sup>. Dans un contexte où tant de points de vue différents venaient à émerger, la mobilisation collective sur le long terme devenait un vrai enjeu. Nous avons essayé de prendre en compte ces différences d'intérêts et de positions, en proposant une démarche d'adhésion volontaire (sur laquelle nous reviendrons par la suite dans le déroulé des étapes) et en nous donnant comme objectif de soutenir et d'amplifier la potentialité de communs que nous avions entrevus en creux du diagnostic.

Cette potentialité a été confirmée dans les débats de restitution du diagnostic, qui ont aussi lancé l'étape suivante. Mais nous avons également dû nous porter garantes d'une réelle ouverture à la co-construction au sein de la démarche, en explicitant à plusieurs reprises qu'il n'y avait pas une feuille de route prédéfinie par la Région (orientation qui avait été partagée en amont) et que notre proposition se construisait chemin faisant. À l'issue de cette première phase, nous avons dessiné une proposition de cheminement en trois grandes étapes (cf. tableau 2) qui seront globalement respectées, mais qui vont devoir s'adapter en prenant en compte progressivement les nouveaux « nœuds » qui vont émerger dans la dynamique sociale des ateliers.

### Proposition d'une démarche de co-construction entre acteurs à l'issue du diagnostic

Les éléments du diagnostic qui ont motivé la proposition sont les suivants :

14. Le diagnostic avait mis en évidence des réunions régionales dédiées spécifiquement aux collectivités territoriales.

- Les attentes d'amélioration de la lisibilité du champ face à une forte diversité des acteurs et des réseaux qui le composent et des débats qui le traversent ;
- L'enjeu d'une meilleure connaissance partagée des pratiques qui fondent et structurent le champ, l'impensé politique du champ aujourd'hui (entre valeurs tiers-mondistes et reconfigurations contemporaines) et les attentes de réflexion sur le fond pour réaffirmer un message politique, l'importance de la reconnaissance des collectivités et des associations fédératives engagées dans le champ ;
- Le faible sens contemporain du multi-acteurs et l'enjeu de reconnaissance des différences de statuts et de positionnements (avec qui est-ce pertinent de travailler à l'échelle régionale ?).

## 2<sup>e</sup> étape : De l'analyse collective des relations entre acteurs à la formulation de problèmes publics (septembre 2016 à janvier 2017)



---

### Des ateliers cartographiques pour analyser ensemble et construire des relations

La deuxième étape du processus visait donc un double objectif : premièrement répondre au besoin de lisibilité du champ et des réseaux qui le composaient, en redonnant une place aux pratiques de collaboration existantes. Cela permettait aussi d'identifier des acteurs qui pouvaient jouer un rôle fédérateur d'impulsion de dynamiques collectives, tout en analysant les enjeux des collaborations entre acteurs différents et aux différentes échelles. Le deuxième objectif de cette phase, organisée autour d'ateliers cartographiques, était de construire des relations entre les acteurs qui s'étaient engagés dans la démarche. Il s'agissait pour eux et pour nous de soutenir l'interconnaissance, mais aussi de dépasser (et non pas nier) la confrontation des identités respectives (un risque lors de la politisation du débat à partir d'engagements différenciés) pour clarifier l'espace du possible dans le champ régional. Les ateliers cartographiques qui ont suivi le

diagnostic (trois ateliers + un de restitution par département) ont misé sur la clarification schématisée des relations entre les différents acteurs. Nous avons cherché à voir ce qui pouvait émerger de leur confrontation et de leur capacité de co-construction d'une analyse collective sur un contexte d'action qui les concernait tous. Cette approche visait à identifier avec les personnes présentes le possible sens d'une mobilisation collective à l'échelle régionale, à partir d'une compréhension partagée du contexte relationnel dans lequel les acteurs évoluaient : quels étaient les enjeux incontournables à traiter ensemble, au-delà des différences de point de vue ? De plus, le travail cartographique permettait de réorganiser la base de données déjà en possession de la Région sur le site internet d'ABCIS, qui recensait les acteurs de la solidarité et de la coopération, afin qu'elle réponde mieux aux attentes des acteurs en matière de recherche d'informations.

Nous avons donc choisi de proposer un format de travail en ateliers, avec un nombre limité de participants, afin de privilégier la qualité des interactions, et avec une forme d'engagement sur la durée des trois ateliers, car l'analyse se construisait de manière progressive. Dans ce cadre, nous avons explicité les raisons de nos choix et les phases de réouverture qui suivraient pour que d'autres acteurs intéressés puissent nous rejoindre par la suite. En effet, l'objectif était de montrer la plus-value du travail collectif par l'implication des acteurs au sein de ces ateliers. A l'extérieur, cela pouvait les motiver à mobiliser d'autres acteurs dans une logique de bouche à oreille, ce qui était aussi l'occasion de commencer à partager des réflexions de fond et des envies de mobilisation. De ce point de vue, le lancement d'une lettre d'information qui diffusait une synthèse du travail des ateliers a largement contribué à asseoir la mobilisation dans le temps. La continuité de la participation des personnes aux derniers ateliers, ainsi que la qualité des échanges et des débats, nous ont confirmé le bien fondé d'une démarche qui s'appuie sur la construction de relations de confiance et de collaboration entre acteurs.

Au total, ce sont environ 35 personnes qui se sont mises en réflexion lors des trois premiers ateliers, avec des effectifs variables : entre sept et dix personnes. Les ateliers ont eu lieu sur les quatre départements bretons, afin d'aller au plus près des acteurs et simplifier leurs engagements dans la démarche. Il s'agissait aussi de valoriser la réalité des mobilisations et des coopérations existantes au niveau local. Si le nombre de participants aux ateliers n'était pas très élevé du fait de l'engagement requis, particulièrement pour des militants, leur diversité sur les quatre territoires

était assez intéressante : étaient présents des techniciens, des collectivités, des associations de solidarité internationale – menant des actions directes à l'international ou intervenant en Bretagne comme têtes de réseau –, des établissements scolaires, des associations d'éducation populaire... Il s'agit, pour une part, d'acteurs très identifiés localement, qui sont les témoins d'une histoire du mouvement associatif et/ou du champ de la solidarité et de la coopération. Les différentes configurations territoriales dans les quatre départements nous ont mis en présence d'une diversité d'acteurs faisant entendre des voix plurielles, ce qui est un signe intéressant de la consistance publique des débats.

### Partir des pratiques pour accéder aux sens des collaborations

Les trois premiers ateliers, fondés sur un principe pédagogique de réflexivité, ont amené les acteurs à s'exprimer sur leurs pratiques de collaborations locales. Dans le premier temps de l'animation, nous avons travaillé à l'interconnaissance entre les acteurs présents, par un repérage des relations que chacun d'entre eux entretenait avec d'autres sur le territoire breton. A partir de la description de ces relations nous avons ensemble cherché à qualifier la nature des « flux » (Castells, 1998), c'est-à-dire la nature concrète de leurs relations. Même si l'exercice d'explicitation des pratiques n'était pas facile, il a permis de se connaître et de commencer à porter un regard analytique sur le sens des pratiques individuelles, collectivisées dans un contexte régional.

À partir de l'identification de leurs pratiques, nous avons cherché à catégoriser ensemble la nature de leurs relations. Quatre catégories ont pu être dégagées<sup>15</sup> : les relations qui visent à se donner les moyens de l'action (information, financement, communication, soutien logistique, mutualisation de ressources) ; les relations qui se concrétisent dans la mise en action (agir ensemble, participer à des événements, éducation à la solidarité internationale, co-construction de projets, co-organisation d'événements) ; les relations d'accompagnement (expertise, formation) ; les relations liées à une forme de militance ou au fait de porter une position commune (prise de position, réflexion commune, plaidoyer, etc.). Les types de relations, ainsi que leur den-

15. Le nombre de catégories pouvait varier légèrement selon les groupes.

sité, étaient très différents selon les acteurs et cela nous a aussi permis d'analyser une diversité de positions, de statuts (salariés, techniciens de collectivité, bénévoles, etc.) qui influencent la possibilité d'actions communes pour les uns et les autres.

Outre ces catégorisations, l'hypothèse d'un fonctionnement en réseau a mis en évidence la fonction de « passeur de relations » de certains acteurs. Dans ce mode de fonctionnement, des acteurs cherchent à se mettre en relation avec les autres ; il y a un réel intérêt pour la collaboration, mais cela passe par des voies « préférentielles » qui se dessinent en fonction des différentes positions des uns et des autres. Le réseau a ici besoin de « nœuds centraux » qui puissent simplifier et favoriser les mises en relation au niveau local comme à d'autres échelles. Il s'appuie très largement sur des dynamiques relationnelles. Ce fonctionnement souple garde une force instituante, mais le risque serait de cristalliser cette dynamique relationnelle qui fait la force de ces organisations, par souci de lisibilité, d'accessibilité ou d'efficacité. La difficulté est donc de garder le sens de ces collaborations souples, tout en les organisant, mais en évitant de transformer le rôle des « passeurs » dans des fonctions de « coordination » formalisées qui ne correspondraient plus à la nature des « passeurs » comme « nœuds relationnels ».

### L'identification d'une organisation : des « passeurs » aux têtes de réseau

Dans le deuxième atelier, nous avons commencé à dessiner l'organisation des réseaux entre acteurs. Ce travail, loin d'être exhaustif, voulait donner à voir et soutenir les débats sur la façon dont les relations s'organisent sur le territoire breton, afin de comprendre ce qui les motive et par quels « nœuds » elles circulent. Ce travail nous a montré que les réseaux existants étaient finalement assez pauvres et relativement institutionnalisés : ce sont principalement les institutions (Région, Département) qui structurent le champ et les collaborations. Toutefois, certaines « têtes de réseau » associatives émergent<sup>16</sup>, mais n'arrivent que rarement à constituer et structurer un réseau dense de relations horizontales<sup>17</sup>. Au niveau local, par contre, les collaborations se font plus facilement de manière horizontale, mais elles sont souvent liées à l'interconnaissance. Elles passent donc par des acteurs

16. Soit liées à un travail d'expertise sur une thématique spécifique, soit liées à un rôle d'accompagnement des petites associations.

17. Souvent, tous les acteurs sont en lien avec la « tête de réseau », mais peu le sont entre eux.



qui parfois correspondent à des têtes de réseau et qui peuvent prendre ce rôle de « passeurs ». Des fonctionnements intéressants de réseaux à échelles multiples (du local au national) se retrouvent aussi au sein de certaines associations fédératives (ex. : Commerce équitable, Ligue de l'Enseignement) ou d'ONG nationales. Mais leur engagement local et régional dans des collaborations effectives avec d'autres acteurs associatifs est variable et fonction des disponibilités des professionnels ou des bénévoles.

Grâce à ce travail, nous avons pu identifier la force ou la faiblesse des réseaux, selon l'objet et le type des relations. Ainsi, nous avons pu constater, avec les acteurs, qu'il y avait peu de mise en réseau autour de la formation et de l'accompagnement. Le modèle dominant reste en effet lié à la recherche d'expertise ou à des liens construits individuellement par des acteurs afin de faire connaître leur action dans « les pays du Sud »<sup>18</sup>. Dans un contexte où les moyens se réduisent, la visibilité devient un véritable enjeu et les actions de formation peuvent éventuellement être aussi des sources de financement. Cette dynamique risque toutefois de construire des espaces de concurrence plus que de collaboration. Certaines réflexions ont pu faire émerger des manières collectives de penser les actions de formation, sur la base d'une complémentarité qui reste à travailler, notamment avec des acteurs hors du champ de la solidarité et de la coopération. Dans certains groupes, suite au constat que chaque association intervient seule dans une école, émerge par exemple l'idée de proposer des parcours coordonnés autour des enjeux de solidarité et de développement durable où plusieurs associations interviendraient dans l'ensemble des écoles du territoire.

Les relations qui se tissent autour des moyens d'action sont soit très centralisées autour des institutions publiques, soit très localisées en lien avec des interconnaissances ou des soutiens logistiques/économiques plus ou moins ponctuels. Les relations liées au « faire ensemble » se trouvent souvent très structurées par les collectivités. Cela nous a amenées à réfléchir au lien entre société civile et collectivités, notamment dans un contexte contemporain où porter la solidarité et la coopération internationale n'est pas forcément un projet politique qui a le vent en poupe. Les acteurs présents (associatifs, collectivités ou autres) ont souligné l'importance de repenser et de clarifier ces relations, tiraillées entre financement, soutien politique et action collective. Il leur semblait important de sortir d'un rapport trop centré sur les financements et appels à projet, afin d'aller vers le débat nécessaire pour porter ensemble un champ ou une arène publique aujourd'hui

18. Dans les approches tiers-mondistes, la référence aux « pays du sud », souvent également pudiquement appelés « pays en voie de développement », vient cristalliser les différences de niveaux de vie entre pays du nord et du sud. Ces appellations euphémisent ce qui apparaît largement comme étant la conséquence historique de rapports de domination post coloniaux.

affaiblis. Cela demande, par contre, de pouvoir clarifier les différents espaces d'action des institutions (entre soutiens à la solidarité et actions de coopération)<sup>19</sup> et de partager les contraintes auxquelles chacun est soumis de son côté.

Les relations liées au « faire ensemble » sont aussi parfois structurées, bien que dans une moindre mesure, par des têtes de réseau qui trouvent souvent un ancrage plus fort dans un périmètre assez localisé. Ces têtes de réseau sont multiples et travaillent à la construction de communs locaux, en développant des capacités et une reconnaissance utiles pour porter les enjeux du champ dans les arènes publiques. Valoriser leur rôle de « passeurs », mais aussi de soutien d'actions en collaboration entre acteurs, est nécessaire, afin de pouvoir reconstruire autrement un mouvement associatif divers et parfois divisé. Or, cela ne va pas de soi et suppose de penser le sens et l'orientation que ces collaborations doivent avoir : est-ce que le travail des « passeurs » vise seulement à organiser plus facilement une action ou à faciliter l'accès aux outils ou à l'information ? Ce travail peut-il avoir aussi un rôle dans le développement d'une réflexion commune et d'une identité collective des acteurs de la société civile qui portent les valeurs de la solidarité ? Ces acteurs organisés ne seraient-ils pas ainsi capables de structurer une arène publique et de susciter des échanges élargis avec d'autres acteurs ?

L'analyse des réseaux liés à la militance ou portant une position a approfondi et confirmé les intuitions qui étaient ressorties en creux du diagnostic, à savoir une faiblesse du débat public et une fragilité du champ qui rend difficile la réflexion collective. Si des actions communes existent, elles prennent la forme de soutien d'un plaidoyer, qui arrive souvent par « le haut », c'est-à-dire par des ONG ou associations nationales. Localement il y a du soutien, mais les réseaux capables de porter des positions communes sont très mouvants. Parfois, leurs périmètres d'action sont réduits en raison de l'écart entre des adhésions à une charte écrite et la réelle capacité des acteurs signataires à se mobiliser. Plusieurs acteurs relèvent donc le besoin de se rassembler pour faire mouvement commun, non pas pour cacher les fragilités contemporaines du champ, qui peine parfois à réactualiser ses formats d'expression et de mise en action, mais justement pour les réfléchir et les travailler ensemble.

19. La double référence à la solidarité et à la coopération internationale fréquemment mentionnée dans les propositions participatives de la Région a pu faire débat. Elle pouvait donner à voir une réelle proximité historique entre ces deux champs (du fait d'une circulation d'acteurs et de thèmes entre le militantisme et la représentation politique) qui relèvent néanmoins de logiques et d'identités d'action fondamentalement différentes aujourd'hui, mais minorées dans la référence souvent incantatoire à une démarche multi-acteurs (qui n'a d'ailleurs pas résisté aux propositions de co-construction).

## L'engagement des acteurs sur leur territoire comme base d'un engagement régional ?

Le troisième temps de travail des ateliers cartographiques était centré sur les échelles, afin de comprendre le sens possible à donner à une mobilisation régionale. Un débat lié aux relations avec les pays où existent des actions de solidarité a traversé cet atelier. Les acteurs ont pu mettre en évidence qu'ils avaient bien sûr des relations de collaboration avec des acteurs locaux (bien qu'organisées différemment les unes des autres), mais qu'elles étaient rarement coordonnées, même si elles se passaient sur un même pays. Un besoin de temps de partage entre acteurs agissants dans un même pays a été réaffirmé. Toutefois, cela a aussi déclenché un autre débat sur le fond. En effet, si aujourd'hui la vision caritative et développementale est mise à mal, la notion de solidarité mérite aussi d'être éclaircie et débattue, notamment vis-à-vis des enjeux contemporains des relations internationales qui se posent à nous en tant qu'acteurs d'ici et de là-bas. Ce défi semble central pour les acteurs de la solidarité et de la coopération dans le contexte actuel, car il impacte et impactera forcément les actions de chacun. Il demande donc à être pensé collectivement et posé de manière politique à des échelles plus larges, comme l'échelle régionale, par exemple.

## La construction de problèmes publics, comme soutien à la différenciation des formes de collaboration

Les ateliers décrits plus haut ont mis en exergue un sentiment de fragilité du champ en question. Cela nous a semblé constituer un élément fondateur dans l'optique de développer des espaces de co-construction. Cette fragilité est pour partie consubstantielle aux dynamiques par nature incertaines de la société civile. Mais elle a aussi fortement à voir avec des transformations structurelles : la mondialisation des populations et des problèmes (comme l'illustre le changement climatique), la dégradation de l'environnement... Dans la démarche proposée, ces signes de fragilités constituaient autant de ressources dans lesquelles puiser pour penser collectivement les enjeux qui se posent.

Lors du quatrième et dernier temps de travail, nous avons ouvert le débat à tous les acteurs qui souhaitent y participer. Nous avons restitué une synthèse du travail fait autour des réseaux de collaboration, en identifiant les thématiques qui émergeaient comme des enjeux à co-construire et réfléchir ensemble et pour lesquels l'échelle régionale semblait pertinente. Pour faire suite au travail sur la nature des relations, il nous semblait important de pointer qu'il y avait un intérêt à distinguer deux types de relations de collaboration : la coopération<sup>20</sup> et le partenariat<sup>21</sup>. Les différents enjeux qui avaient émergé lors des ateliers, autour des possibilités et du sens de collaboration entre les acteurs bretons, concernaient tant des besoins de coopération qu'un intérêt à réfléchir ensemble à des formes de partenariat moins engageantes et plus efficaces. De plus, cela nous semblait répondre en partie à certaines des critiques qui avaient été faites au principe du « multi-acteurs », notamment par des acteurs « hors champ », c'est-à-dire dont la solidarité et la coopération ne sont pas l'activité principale, comme des acteurs économiques ou de la recherche, par exemple. Effectivement, à travers cette distinction, les résistances, mais aussi les déceptions par rapport aux difficultés d'un « multi-acteurs » synonyme de réelle collaboration, ont pu commencer à se déconstruire pour laisser la place à la construction d'espaces de collaborations différenciés. Pour ces raisons, nous avons présenté les différents enjeux qui ressortaient des échanges selon deux axes :

20. Qui implique un engagement réciproque, des temps de réflexion commune et de débat, une symétrie des positions, des actions conjointes...

21. Qui peut être ponctuel et qui est moins engageant.

Dans le processus qui s'est construit avec ces trois ateliers d'analyse collective, nous avons pu voir se construire des relations d'interconnaissance entre les acteurs, qui ont pu confronter leurs points de vue, et parfois aussi leurs pratiques respectives, leurs identités ou leurs positions. C'est dans ce changement des relations qu'on peut voir un premier signe, une première étape de production de communs. Nous avons pu ainsi voir émerger l'envie d'agir en commun devant des interrogations pressantes et aussi urgemment collectives qui se sont dégagées dans les échanges... Il nous semble pouvoir parler à ce propos d'une émergence (ou plutôt d'une réémergence) de publics autour de problématiques communes. C'est la définition, la validation et le partage de ces problématiques définies comme publiques, qui a eu lieu dans les ateliers de restitution et qui aura lieu dans la phase successive des journées de débat, qui nous permettra de terminer la phase de problématisation (Callon, 1968). C'est seulement suite à la construction d'un problème public qu'on pourra évaluer si tous

les acteurs pertinents sont autour de la table et comment on devrait organiser les espaces de débats pour travailler ensemble sur ces problèmes.

L'ouverture du débat était un temps nécessaire pour la mobilisation et aussi pour la mise en débat et la validation d'une première identification de ces thématiques comme problèmes publics. Une bonne participation aux ateliers de restitution (ce qui montre que le bouche à oreille a su jouer son rôle) et la qualité des débats engagés nous semblent indiquer que les acteurs présents ont trouvé du sens dans la démarche : ils se sont exprimés dans le débat et dans le choix collectif de priorisation des enjeux proposés<sup>22</sup>.

22. Sur chaque territoire, en effet, les discussions ont été suivies d'un vote pour prioriser des enjeux (quatre sur six) et exprimer un intérêt spécifique de leur groupe local. Ces premiers « chantiers » à travailler ensemble se sont organisés localement sur la thématique choisie (mais ils restaient ouverts à tous les acteurs régionaux).

### 3<sup>e</sup> étape : Des rencontres régionales pour animer une réflexion collective, à partir des enjeux qui font débat (février-juin 2017)

---

#### Une phase charnière pour la publicisation des débats

Afin de continuer le travail de mobilisation et de problématisation des enjeux qui avaient émergé au sein des ateliers cartographiques, nous avons organisé quatre journées de débat et de réflexion collective. Elles ont eu lieu sur les quatre départements, ouvertes à tous les acteurs disponibles et intéressés de la région. Notamment, les acteurs qui s'étaient engagés dans les ateliers cartographiques ont assisté à plusieurs débats sur différents territoires, afin de continuer la discussion autour d'enjeux qui ressortaient de leur travail d'analyse. Nous avons pu nous rendre compte qu'au fur et à mesure de la démarche, des acteurs assez différents se sont appropriés les enjeux évoqués et les ont explicités aux autres participants à partir de leur vécu. Pour continuer à soutenir une dynamique collective, qui puisse s'appuyer sur les relations existantes et en même temps travailler à l'émergence de « publics » participant à la définition et à la solution de problématiques communes, les rencontres régionales ont représenté une phase charnière : entre le local et le régional, avec des acteurs dif-

<b>Des espaces de coopération à développer autour de débats de fond et d'orientations organisationnelles ?</b>
--

Comment définir collectivement les enjeux de la solidarité dans le contexte contemporain ?
--

Comment créer un espace de réflexion partagée qui réactualise notre approche de la SI ?
---

Comment penser des organisations territoriales souples qui favorisent le partenariat et la coopération ?
--

Comment passer des logiques de concurrence à des logiques de coopération face au terrain et au financement ?
--

<b>Des partenariats à renforcer ou à construire ?</b>
---

Comment renforcer la solidarité internationale par une réflexion collective sur les partenariats avec d'autres acteurs, notamment éducatifs (éducation à l'environnement, éducation populaire, mobilité internationale, etc.) ?
---

Une dynamique associative à chercher dans et hors champ ?
---

Comment penser le partenariat entre les collectivités et les acteurs associatifs ?
--

Comment penser collectivement la relation aux acteurs économiques et la mettre en débat ?
---

férents, mais suffisamment impliqués et concernés par les questions soulevées. Ces temps ont été animés avec une attention à la forme des débats et discussions, pour soutenir une égalisation des positions mais aussi favoriser l'expression des divergences. Cela passait par un engagement des facilitatrices dans le débat, mais dans une posture particulière. Parfois, cela voulait dire amener un élément de discussion ou reprendre ce que quelqu'un a dit auparavant pour le souligner et inviter à des réactions. À d'autres moments, cela pouvait impliquer de poser des questions à tout le monde ou à une personne en particulier. Nous étions, de fait, garantes d'une consistance et d'une qualité de la conversation publique, en invitant par exemple une personne s'étant peu ex-

primée à prendre la parole, ou au contraire en faisant circuler la parole. C'est cette qualité du débat qui donnait l'impression que l'on allait en profondeur des questions et qu'on pouvait, malgré les désaccords, et même grâce à l'expression de ces désaccords, les traiter à plusieurs. Elle permettait aussi de développer les capacités individuelles et collectives à la prise de décision.

Les temps de partage autour du contexte dans lequel les acteurs agissent aujourd'hui et l'intérêt pour les thématiques ont aussi favorisé un début de « repolitisation » du champ avec l'identification d'enjeux collectifs. Toutefois, les temps d'apprentissage et de compréhension des enjeux ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs ; ils varient selon leurs parcours et leur participation plus ou moins impliquée à la démarche. Reconnaître les espaces de participation comme des espaces d'apprentissage (Sintomer, 2011) veut aussi dire permettre à différents parcours d'apprentissage de se côtoyer et s'influencer réciproquement, ainsi que d'accepter une « nécessaire pluralité des processus de subjectivation politique et de politisation » (Neveu, 2011).

Cette émergence d'un sens commun fort a surtout été vraie pour les acteurs de la société civile, car dans cette phase, leur besoin pressant de se reconnaître collectivement et de se mobiliser à l'échelle régionale s'est faite entendre plus particulièrement. Les collectivités, dans ce cadre, ont eu plus de difficultés à identifier leur place, sinon à se positionner à nouveau en soutien des dynamiques locales et en partenariat d'action.

- Les quatre thèmes de débat qui ont été choisis sont les suivants :
- Comment définir collectivement les enjeux de la solidarité dans le contexte contemporain ?
- Comment renforcer la solidarité internationale par une réflexion collective sur les partenariats avec d'autres acteurs, notamment éducatifs (éducation à l'environnement, éducation populaire, mobilité internationale, etc.)
- Comment penser le partenariat entre les collectivités et les acteurs associatifs ?
- Comment penser des organisations territoriales souples qui favorisent le partenariat et la coopération ?

## Une réactivation du sens politique des collaborations, mais une inégale appréhension des enjeux

À travers ces choix, les acteurs du champ identifient l'enjeu des collaborations, tout en réactivant leur sens politique, par exemple en réfléchissant de manière plus stratégique à la signification et à la forme des relations à développer entre acteurs différents. Mais repolitiser les enjeux des collaborations veut aussi dire réfléchir à l'inégalité des positions et prioriser des enjeux qui peuvent varier précisément en fonction de ces positions. Dans ce cadre, réfléchir à l'organisation des collaborations devient forcément politique. Le défi à relever est celui de penser un espace qui permette en même temps de construire des positions et des identités d'actions liées à des positions différenciées, tout en ouvrant des espaces de débats, de partenariat et de construction commune.

« *Comment penser des organisations territoriales souples qui favorisent le partenariat et la coopération ?* ». La dernière thématique choisie préfigure la phase suivante et cherche à poser dans le débat les enjeux évoqués ci-dessus. Ils questionnent la possibilité de l'installation d'une arène publique, au sens de Dewey (Cefaï, 2016), au sein d'une forme institutionnalisée telle qu'une plateforme comme celle d'ABCIS. C'est pendant le débat sur cette dernière question qu'on a pu mesurer que certaines des conditions nécessaires à la formalisation – et donc à l'institutionnalisation – de cet espace de co-construction en expérimentation n'étaient pas encore réunies. Effectivement, l'appropriation inégale de l'enjeu d'organisation de cet espace par les différents acteurs, rendait difficile la mise en place d'un débat symétrique sur cette question. Il faut savoir que la démarche était fortement portée la Région qui campait de multiples casquettes dans ces espaces de débat : actrice de coopération, financeuse de projets de solidarités, initiatrice d'une démarche de co-construction entre acteurs et potentielle facilitatrice de cet espace dans le futur. Or, le technicien de la Région impliqué a accédé à un nouveau poste pendant la démarche, ce qui a compliqué le travail de traduction avec les autres agents du service après son départ. Par ailleurs, l'engagement de l'institution régionale dans la démarche était motivé par une réelle envie de partage des débats et des questions liées à la solidarité et à la coopération, mais nous n'avons pas suffisamment partagé le sens de notre démarche et les déplacements que cela pouvait demander à l'ensemble des représentants de la



Région, notamment en termes de pouvoir décisionnel.

Lors de ces temps de débats animés, nous avons proposé aux acteurs de continuer la mobilisation, afin de s'engager dans la dernière étape de la démarche qui devait permettre de tester et valider l'organisation d'un nouvel espace de collaboration, en passant par l'expérimentation de collaborations concrètes autour d'actions.

## 4<sup>e</sup> étape : Des collectifs de coordination pour éprouver les coopérations sur le fond et sur la forme (juin-décembre 2017)

---

Expérimenter le fonctionnement de l'arène publique pour permettre des chemins singuliers de réflexion critique

Suite au travail de diagnostic de la plateforme ABCIS et à la mobilisation des acteurs bretons de la Solidarité Internationale (SI) et de la Coopération Internationale (CI) par des entretiens, des café-débats, des ateliers de réflexion et des temps de discussions ouverts, nous sommes rentrés, à partir de juin, dans la phase finale de la démarche. Celle-ci avait pour objectif final de préparer deux jours d'Assises, en janvier 2018. L'événement des Assises avait précédemment été organisé par la Région avec un certain succès. Les Assises de 2018, toutefois, auraient dû représenter une étape de validation et de reconnaissance de la démarche engagée. En effet, la démarche de mobilisation des acteurs dans laquelle nous étions impliquées visait à donner à cet événement public une autre teneur. Il devait être en même temps l'aboutissement d'un processus d'élaboration de communs de deux ans et le lancement d'une nouvelle forme de collaboration entre acteurs. Notamment, le premier jour avait comme objectif de débattre et de prendre une décision sur un modèle d'organisation de ce nouvel espace de collaboration. Ce moment était ouvert à tous les acteurs ayant participé à au moins un des moments de la démarche de mobilisation. Le deuxième jour des Assises était pensé comme un événement grand public, ouvert à tous, afin de poursuivre

le débat autour des problèmes publics identifiés et définir des orientations d'actions communes.

En amont des deux journées clôturant la démarche, des acteurs volontaires – qui s'étaient manifestés lors des rencontres régionales – se sont engagés à participer à quatre rencontres, formant ainsi des collectifs de coordination. L'objectif de la mobilisation dans cette dernière étape était multiple. D'abord, il était important de continuer la mobilisation des acteurs sur les territoires autour des thématiques d'intérêt régional dégagées lors des précédentes phases. Maintenir la mobilisation sur le long terme n'est pas chose aisée. Pour cette raison, nous avons imaginé que les acteurs mobilisés au sein des collectifs de coordination pouvaient trouver du sens à leur engagement dans la mise en place d'actions. De plus, la réalisation de petites actions à l'échelle régionale ou locale, par un ou plusieurs membres des collectifs de coordination, permettait de continuer le débat et de susciter une participation plus active des personnes aux débats des Assises. Cette dynamique permettait aussi de récolter des avis plus larges sur ces enjeux. L'engagement des acteurs impliqués dans les collectifs de coordination, dont plusieurs étaient présents dans la démarche à partir des ateliers cartographiques, est à valoriser et nous montre aussi qu'une mobilisation dans la durée est possible si l'on s'appuie sur les enjeux des acteurs.

Le deuxième objectif de cette étape était d'expérimenter des formes d'organisation à l'échelle régionale. Pour permettre une meilleure appropriation des enjeux liés à l'organisation d'un nouvel espace de coopération, nous avons choisi de nous appuyer encore une fois sur la pratique. En mettant en place des actions à plusieurs sur le terrain, les acteurs volontaires ont pu tester et expérimenter différentes manières de travailler à partir d'une collaboration à l'échelle régionale. Les acteurs ont en effet mis en œuvre, et ce en très peu de temps, des actions sur le terrain (des forums de débats entre élus et associations sur les partenariats possibles, des soirées débats sur les enjeux contemporains de la solidarité internationale, des temps de réflexion sur les territoires autour de la démarche initiée par la Région,...), démontrant leur capacité de mobilisation et de travail collaboratif autour de questions qui les préoccupent. Ces expériences permettaient progressivement d'identifier les atouts et les faiblesses des différents types de collaborations régionales, ce qui allait permettre aux acteurs impliqués de pouvoir exprimer un choix conscientisé lors de la première journée des Assises.

Le troisième objectif était de préparer l'animation des deux

journées des Assises avec les acteurs des collectifs de coordination. Toutefois, à notre sens, ce qui primait dans la réflexion autour de l'événement était le fait que l'engagement des acteurs soit mis en valeur et que leur capacité à réfléchir collectivement les enjeux qui les concernent permette à chacun de se positionner.

Nous avons donc conçu une animation de ces temps qui combinait trois types de travaux collectifs, de manière flexible et toujours en fonction de l'avancement de l'ensemble des acteurs, pour permettre à chacun de trouver sa place :

1. des temps de travail par thématique pour organiser les actions et en faire le bilan ;
2. des temps de travail de réflexivité sur comment les actions s'organisent car elles sont des tests des formes de collaborations possibles ;
3. des temps de préparation des Assises.

L'hypothèse de l'institutionnalisation d'une dynamique de mobilisation à l'épreuve des résistances au changement : retour des représentations et inquiétudes sur la maîtrise du processus

Déoulant du processus de mobilisation initié, il s'agissait, dans notre conception, d'organiser à terme une arène publique où il était nécessaire de bien penser la place de chaque partie concernée, dans une perspective de démocratie délibérative imbriquant des formes de représentativité et des formes de démocratie directe (Sintomer, 2011). Nous proposons de passer par une expérience commune d'actions qui s'organisent à différentes échelles, mais autour d'enjeux communs, définis ensemble et devenus ainsi publics. Cela visait à construire une organisation souple qui épouse les motivations et les intérêts des acteurs à collaborer. La Région souhaitait, de son côté, reconstruire des mécanismes de représentation qui auraient permis, selon son point de vue, une structuration plus claire et efficace de la plateforme et qui aurait donné visibilité à une réelle configuration en « multi-acteurs ». Penser une organisation à partir d'un point de vue « technique » vise à une efficacité des échanges, mais prend le risque de cristalliser ceux-ci sur une vision de la réalité depuis le prisme des formats existants. Ce qui explique, par exemple, une facilité à proposer à

nouveau des systèmes de représentation classiques, comme cela a été le cas dans certains moments de débat. Partir de la pratique permet, au contraire, d'inventer de nouvelles formes hybrides qui s'adaptent à la réalité et qui sont faciles à faire évoluer en fonction des besoins, car on ne les fige pas a priori dans un cadre, mais elles sont le résultat d'un processus instituant fondateur.

Pendant cette phase et suite à ce désaccord de fond, plusieurs éléments de tension sont apparus et ont amené à notre retrait progressif de la démarche. Il nous paraissait délicat, en effet, d'avoir accompagné les acteurs à s'emparer de sujets et à inventer des formes de mobilisations multiples pour soutenir la production de communs, d'animer, lors de l'événement qui devait clôturer la démarche, la structuration de ces coopérations en une forme en partie préétablie selon un principe de représentativité. Durant cette phase, nous avons vu participer des salariés d'associations qui n'étaient que peu présents auparavant. Ce changement de personnes, impliquées au nom d'une même structure, a pu parfois être compliqué à gérer, notamment du point de vue de l'appropriation du sens de la démarche. La prise de décision sur la forme du nouvel espace de coordination approchant, des acteurs ont essayé de déployer des stratégies individuelles, alors que l'objectif était de penser une stratégie collective. Effectivement, au cours de la démarche, certains éléments pointés amenaient à penser de possibles changements à venir : plusieurs acteurs associatifs ou publics avaient été identifiés comme fédérateurs et capables de jouer le rôle de « tête de réseau » et/ou de « passeurs », proposant une organisation en réseau souple et fondée sur des relations de proximité et de facilitation. Cela posait donc la question de réorganisations possibles de l'existant, notamment dans les relations privilégiées entre la Région et certains acteurs associatifs. Ces changements n'avaient pas été évoqués directement ni vraiment anticipés : ils provoquèrent donc des tensions.

Toutefois, l'élément déclencheur de notre retrait de l'animation a été une divergence croissante avec l'équipe régionale sur les enjeux de la dernière phase. Le temps des Assises Régionales de janvier 2018 était en effet considéré par la Région comme un événement qui devait être représentatif de l'institution et de son engagement sur la scène publique. Pour cette raison, il demandait une organisation et une anticipation importantes. Cette temporalité était en désaccord avec le rythme de la démarche, dans lequel l'enjeu prioritaire était celui d'arriver à préparer une prise de décision la plus collective et co-construite possible, en accompagnant les acteurs à une prise de conscience de tous les enjeux que

cette décision impliquait. La méthode que nous avons choisie et qui prévoyait de penser la forme organisationnelle à partir des pratiques de collaboration, n'était pas suffisamment rassurante pour l'équipe régionale qui travaillait parallèlement à l'organisation des Assises et avait besoin d'éléments précis, concrets et mobilisables. Suite à cette divergence de point de vue, qui s'est révélée au fur et à mesure de l'avancement de cette dernière étape, nous avons décidé de nous mettre en retrait et de confier les derniers temps d'animation aux agents régionaux qui, par ailleurs, auraient été les facilitateurs du nouvel espace de coopération.

## En guise de conclusion provisoire : de la réflexivité à la réflexion

---

Pendant ces deux ans d'expérimentation aux côtés des acteurs, nous avons interrogé sans arrêt les contextes dans lesquels nous étions amenées à intervenir, nous avons observé et analysé les débats, nous avons ressenti les ambiances, les tensions, les opportunités de commun qui traversaient les échanges lors des différents ateliers. Nous avons pu, le long du chemin, partager des points de vue avec certains des acteurs les plus impliqués dans la démarche. Nous avons, en même temps qu'eux, formulé et nommé les questions importantes pour leur champ d'activités et d'engagements. Nous étions donc dans une démarche de réflexivité sur l'action constante. Cela nous a demandé d'imaginer la démarche au fur et à mesure, voire parfois d'improviser... Par la suite, nous avons pu nous poser et porter un regard davantage distancié sur l'ensemble du processus de mobilisation collective des acteurs de la solidarité et de la coopération que nous avons essayé d'impulser. Alors que les institutions alternent entre ouverture et fermeture des sens de la participation, les tâtonnements et le nécessaire bricolage de l'action se sont construits pendant ces deux ans. Dans ce premier article, nous avons essayé de donner à voir l'importance des questionnements qui nous ont traversés dans nos propositions, les enjeux d'être au plus près des acteurs pour saisir où et comment pouvaient se construire des dynamiques coopératives au sein de la société civile. Un autre article, à paraître dans le prochain numéro de cette revue, reviendra



de façon plus approfondie sur les orientations pratiques et théoriques de nos positionnements contemporains d'animatrices et facilitatrices de recherche-action.

## Références citées

Carrel M., 2013, « *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires* », Lyon, ENS Éditions, 274 p.

Castells M., 1998, « *La société en réseaux* », *L'ère de l'information*, Fayard.

Cefai D., 2016, « Publics, problèmes publics, arènes publiques... Que nous apprend le pragmatisme ? », *Questions de communication*, n° 30, p. 25-64.

Neveu C., 2011, « Démocratie participative et mouvements sociaux : entre domestication et ensauvagement ? », *Participations*, vol. 1, no. 1, 2011, pp. 186-209.

Sintomer Y., 2011, « Délibération et participation : affinités électives ou concepts en tension ? », *Participations*, n° 1, 2011, pp. 239-275.

Souchard N., Bonny Y., 2015, « La recherche-action coopérative, une voie contributive aux productions de la société civile », [participation-et-democratie.fr/sites/default/files/article\\_souchard-bonny\\_MARS\\_2015.pdf](http://participation-et-democratie.fr/sites/default/files/article_souchard-bonny_MARS_2015.pdf).

Souchard N., Bonny Y., 2015, « Des fabriques du social aux nouvelles fabriques de sociologue. La construction du laboratoire de recherche-action dans la cité », rapport pour le programme de recherche ASOSC.

Souchard N., Bonny Y., 2013, « La fabrique du social. Expérimentation et innovation sociale », rapport pour le programme de recherche ASOSC.

Souchard N., col. Banovich E., 2013, « Les coopérations acteurs-chercheurs à l'épreuve de la gestion intégrée de l'eau », rapport dans le cadre de la convention CCB-Creseb, région Bretagne.

## Sitographie

[diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/informations-complementaires/liensutiles/article/reseaux-regionaux-multi-acteurs](http://diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-exterieure-des-collectivites-territoriales/informations-complementaires/liensutiles/article/reseaux-regionaux-multi-acteurs)

