

# **Entre modèle assembléiste et gestion communautaire : défis et leviers pour préserver la dynamique de mouvement social au sein des associations.**

**Maïté Juan (LISE-CNRS, CNAM), Mathilde Renault-Tinacci (CERLIS-CNRS, Paris V)**

## **Résumé**

Soumises à un impératif gestionnaire et à des modes de régulation concurrentiels, souvent confinées à un rôle de prestataire de services publics déniaient leur rôle de contre-pouvoir, les associations sont capables de résister aux tentatives de domestication institutionnelle et de formatage marchand, en mobilisant une diversité de leviers pour impulser des processus d'expérimentation afin de réinjecter du politique dans l'organisation collective. Cette communication analyse comment deux associations issues d'une dynamique de mouvement social peuvent préserver, dans l'institutionnalisation, un espace public interne garantissant le maintien d'une logique instituante. Le texte explore, plus particulièrement, comment leurs projets politiques, en faveur d'une transition citoyenne par les alternatives et en défense de la gestion communautaire comme reconfiguration du service public, s'articulent à une démocratie participative interne. L'analyse se centre sur deux dimensions : d'un côté, la tension entre implication bénévole et travail professionnel et, de l'autre, la transformation des mécanismes de responsabilité et l'invention de nouvelles normes de leadership.

## **Abstract**

Facing with bureaucratic and managerial imperatives, often reduced to a function of public service provider which denies their role of counter-power, associations are able to resist to attempts of institutional and commercial domestication, by fostering processes of experimentation in order to *reinject* politics into the collective organization. This paper analyzes how two associations coming from social movement dynamic, can preserve, despite the institutionalization, an autonomous public space. More specifically, we study how both political projects, regarding the citizen transition through a "mouvement des alternatives" (alternatives movement) and the reconfiguration of public services through community management, articulate to internal participatory democracy. Our analysis is focused on two dimensions : on one hand, the tension between volunteer involvement and professional work and, on the other hand, the transformation of responsibility mechanisms and invention of new kinds of leadership.

## **Introduction**

Soumises à un impératif gestionnaire et à des modes de régulation concurrentiels risquant de les faire glisser vers le modèle de l'entreprise et de bureaucratiser leur fonctionnement, souvent confinées à un rôle de prestataire de services publics déniaient leur rôle de contre-pouvoir, les associations ne sont pas pour autant des réceptacles de la commande publique et sont capables de résister aux pressions normalisatrices (Laville, Salmon, 2016). Face aux tentatives de domestication institutionnelle (Neveu, 2011) et de formatage marchand, elles peuvent mobiliser une diversité de leviers pour impulser ou préserver des processus d'expérimentation et d'innovation afin de réinjecter du politique dans l'organisation collective. Cette communication vise ainsi à analyser comment deux associations issues d'une dynamique de mouvement social, Cap ou pas Cap? et l'Ateneo Popular Nou Barris, peuvent préserver, dans l'institutionnalisation, un espace public interne garantissant le maintien d'une logique instituante. Cette communication explorera, plus particulièrement, comment leurs projets politiques en faveur d'une transition citoyenne par les alternatives et de la gestion communautaire comme reconfiguration du service public s'articulent à une démocratie participative interne. Il s'agira notamment d'éclairer les

frictions et controverses traversant la participation collective, mettant en exergue les tensions entre exigence d'efficacité de l'action collective et recherche d'horizontalité, leadership et distribution des pouvoirs, mais aussi les innovations générées afin de pérenniser la logique de mouvement social au sein de l'action collective. Cette communication à deux voix se propose de revenir en deux temps sur l'articulation et les contradictions entre les modèles politiques et les modes d'organisation collective puis sur les solutions qui ont été expérimentées, en se focalisant sur deux dimensions : la tension entre implication bénévole et travail professionnel et la fabrique de nouveaux mécanismes de responsabilité et de nouvelles normes de leadership (Polleta, 2002).

Les deux études de cas s'appuient sur une enquête ethnographique avec observation participante ou directe. L'association CPC a ainsi été suivie pendant près de 14 mois avec des rythmes de rencontres hebdomadaires dans le cadre d'événements, d'actions, de réunions de travail, d'assemblées générales, de conseils d'administration et de moments de convivialité, des entretiens semi-directifs et entretiens collectifs mêlant l'ensemble des publics membres. L'enquête de terrain auprès de l'Ateneo Popular Nou Barris s'est déployée sur trois ans, permettant de mener 31 entretiens semi-directifs (bénévoles, usagers, professionnels, élus), assortis à la fois d'entretiens "sauvages" auprès des habitants de Nou Barris, d'observations directes dans les commissions, assemblées, réunions de réseau, événements inter-associatifs et d'un travail de consultation d'archives.

## **1. Le fil rouge des mouvements sociaux: un héritage commun**

### **1.1. Des projets politiques convergents : politisation de la vie quotidienne, critique du néolibéralisme et pouvoir d'agir populaire**

Les deux collectifs s'enracinent dans des référentiels et modèles politiques hérités des mouvements sociaux espagnols, notamment les traditions assembléiste et autogestionnaire, qu'ils contribuent à remodeler et à renouveler au sein de leurs cultures et pratiques participatives.

L'Ateneo Popular Nou Barris est un équipement culturel de gestion communautaire, centré autour du cirque social et issu d'une mobilisation collective des habitants du district de Nou Barris, district le plus paupérisé de Barcelone, pour transformer une usine d'asphalte en centre culturel autogéré en 1977. Émergeant face au manque d'infrastructures et de services, le processus originel de protestation, d'occupation et de désobéissance civile s'inscrit dans le cadre des "mouvements sociaux urbains" qui luttaient pour l'amélioration des conditions de vie dans les quartiers à travers la réclamation d'équipement publics à la fin du franquisme (Castells, 1975; Perez Quintana, Sanchez Leon, 2008) et fait figure de revendication d'un droit à la ville (Lefebvre, 1972 ; Harvey, 2015) contre les logiques de privatisation et de marchandisation des espaces publics. Il s'ancre ainsi à la fois dans les mobilisations d'associations de voisinage et la tradition des centres sociaux autogérés revendiquant des espaces politiques extra-institutionnels (Adell Argiles, Martinez Lopez, 2004). Enfin, ce militantisme hybride s'inscrit explicitement dans la lignée des *Ateneos Populares* anarchistes, socialistes et républicains du 19<sup>ème</sup> siècle. Ces centres socio-culturels autogérés, véritable institutions populaires plurifonctionnelles, mêlaient instruction et diffusion culturelle, entraide économique et production ordinaire du politique (voire socialisation militante), comblant les déficiences de l'action publique en matière de prise en charge socio-éducative de la classe ouvrière. Suite à dix années d'occupation illégale de l'usine, l'association Bido de Nou Barris, composée d'habitants et d'associations du district, naît en 1989 pour gérer l'Ateneo Popular, devenu propriété municipale suite à un long rapport de force institutionnel. Malgré son institutionnalisation, l'Ateneo Popular est resté une force d'interpellation vis-à-vis des pouvoirs publics, manifestant le maintien d'une dimension de "contre-pouvoir autonome" (Talpin, 2016) apte à susciter un "ensauvagement des institutions" (Neveu, 2011). Défendant un paradigme "public-communautaire" des services publics, le centre culturel a joué, depuis 2009, un rôle moteur au sein de la "Plateforme de gestion citoyenne", un

réseau regroupant 18 entités citoyennes à l'échelle de Barcelone, visant à obtenir un cadre normatif spécifique pour la gestion citoyenne-communautaire des équipements municipaux : le cadre juridique de la « gestion civique » est reconnu officiellement en 2015 par la municipalité d'Ada Colau. En outre, l'Ateneo Popular a impulsé, dès 2016, le Réseau d'Espaces Communautaires, afin de négocier des régulations institutionnelles opérant un transfert de pouvoir vers des entités autogérées plus informelles et «sauvages», tandis qu'il participe aujourd'hui, en concertation avec la municipalité, à l'élaboration de critères collectifs devant servir de base à l'élaboration d'une régulation inédite des communs urbains.

Bien que les membres de l'Ateneo Popular portent des représentations plurielles du modèle de « gestion communautaire », l'on peut résumer les cinq perspectives relevées par les acteurs. La gestion communautaire se réfère à la fois : à la dimension territoriale de la gestion, où c'est le tissu associatif local et les réseaux de coopération et d'interdépendances de Nou Barris qui constituent le fondement de la gestion d'un service public ; à une communauté plus large de valeurs et de pratiques fondée sur l'idée de coresponsabilité collective ; à la nature du bien perçu comme un bien commun ; et enfin, aux modalités de gestion, relevant d'une forme de démocratie directe, de mécanismes de transparence, d'égalité de participation et de pluralisation des ressources économiques, qui s'inscrivent dans une recherche d'indépendance financière et politique par rapport aux pouvoirs publics et au marché. Une cinquième dimension a ainsi trait à la question de la «souveraineté» populaire, entendue comme la création d'institutions d'auto-gouvernement qui soient des foyers à la fois de protection sociale et d'autonomie citoyenne (Subirats, 2016). Dans un article co-écrit par des professionnels de divers équipements de gestion communautaire de Nou Barris (Font, Ojeda, Urbano, 2015), apparaissent les lignes directrices de ce modèle et son rapport aux institutions: « *Cette proposition part du présupposé que les équipements et services sont des biens communs de la population, et non des ressources de l'administration (...). Par conséquent, la société a le droit et la responsabilité de participer à la gestion de ces ressources et services qui l'affectent dans son quotidien, la tâche de l'administration devrait être de faciliter cette gestion, dans une logique d'accompagnement (...)* ce sont les populations auto-organisées qui ont toute la responsabilité de la gestion ». La gestion communautaire pointe ainsi vers un type d'arrangement institutionnel opérant un transfert de responsabilité vers les communautés auto-organisées, réduisant les risques de cadrage institutionnel de la gestion et plaçant les pouvoirs publics dans un rôle d'accompagnement de l'autonomie citoyenne. Dans le cas de l'Ateneo Popular, l'entité gérant la ressource culturelle est l'association Bido et la municipalité entretient l'infrastructure à travers une régulation conventionnée, impliquant l'ouverture d'un dialogue entre acteurs institutionnels et associations sur les modalités de contractualisation. Afin de garantir l'utilité sociale et la marge de manoeuvre du centre culturel par rapport aux institutions, la gestion collective s'inscrit dans une approche résolument politique de l'ESS, «*plaçant au centre le bien-être des personnes et non la maximisation des bénéfices, et en considérant que les processus de production, de distribution, de consommation et de financement doivent bénéficier à la communauté, en socialisant sa propriété*». Il s'agit de «*comprendre la perspective de l'ESS comme un instrument de lutte pour les personnes et communautés engagées dans la transformation du système capitaliste* » (Font, Ojeda, Urbano, 2015). Les bénévoles et professionnels ont ainsi institué que 50% des financements proviendraient des subventions publiques et 50% de ressources propres (prestations de services, collaborations avec les entités territoriales, etc). L'engagement dans l'ESS, perçue comme un levier d'autonomisation économique et politique et de réduction des asymétries de pouvoir, s'est renforcé avec la crise de 2008 et l'implication de nombreux activistes de l'Ateneo Popular dans les mobilisations du 15M.

Le 15 mai 2011, une des places les plus animées de Madrid accueillait des milliers de personnes réunies autour d'un même slogan « Democracia real ya. No somos mercancía en manos de políticos y banqueros ». Abrités sous des tentes et des chapiteaux de fortune, les participants clamaient en cœur leur rejet du capitalisme notamment de l'omnipotence du marché et ses effets

sociaux et environnementaux et de l'impuissance du système démocratique représentatif. Le mouvement des Indignés de la Puerta del sol naît. Le mouvement de la Puerta del Sol s'est largement diffusé à l'échelle planétaire en donnant naissance à d'autres mouvements, d'autres places comme Gezi, Maidan, Tahrir, Wall Street, République ou en inspirant d'autres collectifs moins visibles et moins rassembleurs. C'est le cas de l'association CAP ou pas cap ? Comprendre et Agir à Paris !. L'association a été créée en décembre 2013 sur le constat simple de ses fondateurs : des alternatives à la société contemporaine en déclin (inégalités, exclusions, atteinte à l'environnement...) se multiplient notamment dans les grandes capitales européennes et notamment sous des formes politiques qui peuvent transformer les cadres traditionnels. En effet, c'est suite à la volonté de Raphaël et Jean Christophe - les deux principaux fondateurs à l'origine de l'idée - de réaliser un documentaire sur le devenir de la Puerta Del Sol à Madrid mi-2013 que le déclic se fait. En partageant la vie de différents collectifs sur place (assemblées populaires, réquisitions de logements vides, centre culturel autogéré), ils se rendent compte du pouvoir et de la force d'un mouvement assembléiste. De retour dans la capitale, ils s'aperçoivent que toutes les capitales ne possèdent pas de tels mouvements autogérés. C'est le cas de Paris : nombreuses sont les personnes à vouloir s'engager mais cette masse engagée est mal organisée, mal connectée. L'association prend ainsi ses origines dans le modèle assembléiste comme « un espace régulé par l'ordre du jour et dont émergent des accords collectifs qui peuvent toucher des questions politiques ou organisationnelles diverses » soit une nouvelle forme de participation politique soutenu par une critique « contre le néolibéralisme » et une logique de « réaffirmation générationnelle » dans l'affirmation d'un ordre politique nouveau. L'association Cap ou pas Cap ? s'est ainsi donnée pour objectif initial de créer un « mouvement des alternatives » au fonctionnement de la société actuelle, sur le territoire parisien sur le modèle des mouvements assembléistes (Moreno Pestana, 2012) : « nous sommes dans un monde qui a montré ses limites, il est l'heure de la Coopérative des initiatives citoyennes ».

Si le projet de devenir un mouvement des alternatives a été rapidement abandonné (les autres associations ne souhaitant pas faire partie d'un grand mouvement mais simplement participer aux événements et aux différents projets), l'association s'est depuis 2015 concentrée sur des "communs" de l'espace urbain parisien. Après avoir animé un kiosque citoyen dès 2015 sur le 12ème arrondissement sur un trottoir, l'association tente de mettre en place un garde-manger solidaire à la fin décembre 2016, lorsque notre recherche s'achève, à disposition de tous les citoyens. Il s'agit d'un meuble dans lequel les parisiens peuvent venir déposer et récupérer des denrées alimentaires non-périssables (pâtes, riz, conserves) sur le même modèle que la boîte à don c'est à dire sans obligation de réciprocité. Une campagne de financement participatif est menée et le centre social Charenton l'accueille dans son établissement. Début 2017, l'association s'allie avec La Cantine du 18 et le Carillon pour réaliser un projet de "Frigo solidaire". Grâce à une campagne de financement participatif performante, ils planchent actuellement sur l'élaboration de cet équipement collaboratif qui permettra aux parisiens de lutter contre le gaspillage alimentaire tout en venant aux aides à ceux qui sont dans le besoin alimentaire. Le concept a déjà été testé dans les Villes de Berlin, San Francisco, Bilbao et Marseille. Ces meubles ont deux objectifs : le premier est de pallier et de rendre compte des inégalités mais aussi des enjeux des logiques de consommation capitaliste. La boîte à don, sans obligation de réciprocité permet à chacun de donner sans reprendre et de prendre sans donner, en fonction de ses besoins. Les appareils cassés ou tout autre chose en mauvais état ne sont pas acceptés. Il en va de même pour les frigos solidaires : les denrées périssables ou périmées ne sont pas tolérées. Ce mobilier urbain autogéré pallie selon les membres de l'association les problèmes engendrés par un paradoxe grandissant notamment en milieu urbain : aujourd'hui non seulement on gaspille/ achète trop mais de l'autre côté de nombreuses personnes n'ont pas assez de ressources financières pour se nourrir convenablement à Paris. Mais si les actions du collectif incarnent de façon concrète une visée de transformation sociale dans l'espace public, la gouvernance interne et les outils organisationnels déployés participent d'une mise en cohérence avec le projet associatif et les valeurs affichées.

## 1.2. Des modèles organisationnels relativement proches: démocratie interne et recherche d'horizontalité

Les deux collectifs tendent à faire coïncider visée politique de transformation sociale et démocratie interne, en adoptant une organisation horizontale et participative, afin de permettre une reprise en main de la politique par les habitants/citoyens, et d'influer sur la construction des services qui les concernent.

L'Ateneo Popular est géré par l'association Bido, comptant en 2017, une centaine d'adhérents mais les 140-150 personnes actives dans le fonctionnement de l'Ateneo Popular sont des bénévoles présents dans les commissions (qui ne sont pas forcément adhérents) et des professionnels rémunérés par l'association : 10 salariés formant l'équipe technique, 16 professeurs, deux salariés du bar et une dizaine de techniciens de son et lumière. Le centre culturel se structure à travers une assemblée générale, espace de définition globale du projet (lignes idéologiques, politiques, territoriales, économiques), et trois niveaux de commissions qui constituent le fondement du travail collectif. Les cinq commissions principales ont pour objet la formation en cirque social, la production artistique, la programmation, la communication, l'organisation technique et logistique, tandis que des sous-commissions concernent des projets plus précis ou ponctuels (la commission des élèves, la commission des professeurs des écoles de cirque, la commission du Carnaval, etc.). Ces commissions sont des dispositifs délibératifs et décisionnels, fondés sur la pratique du consensus et ouverts à tous, mêlant usagers, bénévoles et professionnels et animés par un *“dinamizador”*, un travailleur communautaire qui constitue un pendant associatif des « artisans de la participation » étudiés par Carrel (2013). Les commissions sont forces de proposition, gèrent leur propre budget et la mise en place des projets approuvés en assemblée. S'inscrivant dans une perspective autogestionnaire, elles travaillent néanmoins de manière coordonnée avec la commission de gestion, l'organe macro-politique et représentatif de l'Ateneo.

Afin de lutter contre une logique d'expertise et de spécialisation des tâches institutionnelles, la commission de gestion adopte en interne un fonctionnement rotatif et est ouverte à tous les membres de Bido, après élection en assemblée générale. Elle est composée de quatre ou cinq bénévoles, élus pour quatre ans renouvelables. Suite à un long processus de réflexivité et refonte collective des dimensions institutionnelle et organisationnelle de l'Ateneo (*“Repensem Ateneu”*, 2013-2014) visant à approfondir la diffraction des responsabilités et à garantir une plus ample participation aux décisions stratégiques, s'est ajoutée en 2015, une « commission de gestion élargie » intégrant au minimum un bénévole de chaque commission de l'Ateneo. L'organe institutionnel se divise désormais en deux espaces, la commission technique de suivi et la commission élargie (formée d'une quinzaine de personnes) consacrée aux problématiques politiques touchant au projet global (fonctionnement économique, relations institutionnelles, bilan de l'activité des différentes commissions, publicisation des besoins, etc.)

Tandis qu'un bénévole met en avant une perception éco-systémique de l'emboîtement des différentes instances d'auto-gouvernement, en comparant la *“structure organique”* de l'Ateneo à un *“oeuf au plat”*, un usager, quant à lui, met en exergue la dimension pragmatique et bénéfique de l'hybridation entre verticalisation-délégation du pouvoir et organisation horizontale dans la démocratie interne : « *La commission de gestion et de gestion élargie, ce sont des organes d'une certaine manière de politique verticale, mais très transversaux, vraiment axés sur la transmission d'information et avec un objectif d'utilité, parce qu'ici, il y a tellement d'opinions différentes, de sensibilités, tant de choses à débattre, que parfois on ne s'en sort pas, on essaye de maintenir une démocratie horizontale, et c'est comme ça qu'on y arrive* ». On note donc que, même si elle tend à être décentralisée et horizontale, la gouvernance collective n'est pas exempte de hiérarchie et incorpore des éléments de la démocratie représentative : la commission de gestion met en œuvre des décisions plus institutionnelles et globales tandis que les cinq commissions centrales sont davantage opérationnelles. Cependant, tous les membres de l'association ont potentiellement le

même pouvoir de décision puisqu'ils ont la capacité de s'investir dans l'ensemble des instances d'auto-gouvernement.

Précisons que c'est un moment de double crise, dans la participation collective et dans la soutenabilité du modèle économique du centre culturel, qui constitue le point de départ du processus d'enquête sociale (Dewey, 2003 [1927]) « *Repensem Ateneu* ». En effet, en 2011-2012, les professionnels et bénévoles les plus investis font une série de constats - manque de représentativité de la commission de gestion, dérive de certaines commissions devenant davantage des espaces de validation des propositions des professionnels que des foyers de co-construction, insuffisance de problématisation des actions développées au sein du centre culturel -, qui vont de pair avec une baisse des subventions (concomitante à la crise économique que traverse l'Espagne), amenant les militants à se rapprocher de l'économie sociale et solidaire. Ayant donné lieu à l'organisation sur deux ans de micro-groupes de discussion, investigation collective et de débat autour de quatre axes thématiques (économie, participation, espaces de décision, communication), le processus « *Repensem Ateneu* » a ainsi permis de générer un questionnement sur les fins et moyens de l'action collective (Hache, 2011). Cette démarche d'auto-évaluation et d'examen collectif, non seulement sur les valeurs et normes communes mais aussi sur les dispositifs internes permettant de concrétiser le projet politique, manifeste bien une articulation de « l'orientation vers les buts » et de « l'orientation vers les processus » (Polletta, 2002, p.214), constituant un levier de lutte contre la routinisation du fonctionnement collectif et contre la déconnexion entre dimension institutionnelle et dimension organisationnelle (Laville, Sainsaulieu, 2013).

De son côté, CPC est devenue une double agora – à la fois interne via les membres qui la composent (groupes de travail sur des thématiques ciblées en commission comme l'Ateneo) et externe via les membres qui participent aux cycles thématiques (alternatives en co-construction ou habitants dans les débats). Elle emprunte par son fonctionnement au modèle assembléiste – agora, utilisation poussée des réseaux sociaux, logique délibérative et principe d'horizontalité (Neveu, 2011) mais aussi par son idéologie – obsession démocratique (égale participation, honnêteté et justice sociale), critique du système politique actuel et de la dictature de marché surfant sur des courants anarchistes. Sa gouvernance pourrait être qualifiée de « gouvernance militante » (Eynaud, P., Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S., 2011) par l'importance conférée à l'aspect collectif du projet associatif mais aussi sa volonté d'intervenir ou de développer le débat public notamment à une échelle locale. Pour autant, contrairement à ce qui est développé chez ces auteurs, CPC s'inscrit dans un gouvernance peu formalisée (tout du moins à ses débuts) et dans laquelle les procédures de participation semblent peu claires. L'association se compose au moment de l'enquête d'une vingtaine de bénévoles réguliers, de deux salariés et de quatre volontaires en service civique. Au fur et à mesure l'effectif de volontaire en service civique croît. L'organisation de l'association est « un serpent de mer interne » dans lequel il n'y a pas de hiérarchie, pas de bureau, pas de répartition spécifique de l'ensemble des rôles mais avec une direction collégiale et pluripartite. Les orientations générales du projet associatif sont choisies par consensus entre tous les membres actifs de l'association présents lors des assemblées générales qui surviennent mensuellement.

Les *membres actifs* désignés ici sont les membres admis par l'assemblée générale de l'association et s'étant acquittés d'une cotisation annuelle (admission au cas par cas). Ils ont une voix délibérative lors de l'Assemblée générale. Durant les trois premières années d'existence de l'association, les salariés ont de manière officieuse la possibilité de débattre aux côtés des bénévoles pilotes et autres. Les *adhérents* simples de l'association n'ont pas de voix délibérative. Les *compagnons* désignés comme tels par l'association sont les initiatives citoyennes référencées qui versent une cotisation annuelle. Ils ne possèdent pas non plus de voix délibérative.

L'association s'est toutefois dotée dès le départ de deux fonctions formalisées : celle de porte-parole et de responsable financier. Les membres actifs de l'association devaient occuper ces postes de manières rotatives (ce qui dans les faits ne s'est pas avéré réalisable). Les mandats sont

impératifs c'est-à-dire qu'il s'agit d'un modèle opposé au mandat représentatif dans le sens où le pouvoir qui est délégué à un individu élu se fait dans une limite de temps et dans un périmètre d'action largement défini et sur lesquelles les différents mandants gardent un contrôle impératif du point de vue de l'efficacité comme du respect notable de la délégation confiée. Le groupe de gestion et pilotage et les autres groupes de travail mis en place par l'assemblée générale et dont le mandat est impératif, adoptent leur décisions par consensus ou à la majorité qualifiée de 75% des membres actifs présents constituant le groupe de gestion et de pilotage. Le porte-parole et le responsable financier convoquent quand ils le souhaitent le groupe de gestion et de pilotage. Ce groupe est ouvert à tout membre actif de l'association qui souhaiterait y participer et fonctionne par mise à l'ordre du jour. Le groupe de gestion est chargé de la gestion associative et du traitement des affaires quotidiennes, de la préparation des bilans, de la mise en oeuvre des orientations décidées en AG et de la préparation des propositions de modifications du règlement intérieur et des statuts validés par l'AG. Plusieurs commissions thématiques se tiennent par ailleurs de manière hebdomadaire. Elles sont autonomes mais sont contrôlées par l'assemblée délibérante. Elles peuvent faire remonter les questionnements ou difficultés rencontrés dans l'exercice de leur fonction à l'assemblée qui est (a priori) seule arbitre et juge.. Lorsque débute le travail de recherche avec l'association , il y a une réunion de fonctionnement ( réfléchir en temps réel aux mutations de la gouvernance) tous les lundis en fin de journée même si son organisation reste variable et fluctuante. Par la suite, l'association va mettre en place un comité de pilotage respectivement élargi (ouvert à tous) et restreint (aux nouveaux responsables désignés) .

## **2. Préserver le projet politique et enrayer les dynamiques de confiscation du pouvoir**

### **2.1. La tension entre implication bénévole et travail professionnel**

La relation entre implication bénévole et travail professionnel dans les projets participatifs constitue un champ de tensions central, les processus d'apprentissage collectif et de co-construction étant étroitement intriqués à des frictions conflictuelles, dues aux inégalités de savoir et de compétences, à la coexistence de différentes légitimités, etc.

Dans le cas de CPC, le développement du salariat a installé des rapports hiérarchiques dans la prise de décision là où la sociabilité amicale et la libre participation primait sur fond de dynamique de do-ocratie, entraînant à la fois une segmentation des tâches (la gestion quotidienne étant réservée aux employés et les grandes orientations stratégiques aux bénévoles) mais aussi une inertie plus importante de la part des bénévoles *via* développement d'un "consensus mou" lors des grandes assemblées (Moscovici, 1992). Les bénévoles affirment dès lors ne plus comprendre à la fois les différents projets de l'association mais aussi leur rôle dans la gouvernance de l'association. L'orientation et le positionnement de l'association leur semble ainsi de plus en plus opaque notamment pour les nouveaux bénévoles. Ne trouvant pas leur place, ils sont nombreux à abandonner le collectif avant la fin de la première année d'engagement. Les salariés de leurs côtés reprochent aux bénévoles très engagés un manque d'autonomie latent. En effet la coexistence de logiques gestionnaires et dans le même temps d'une relative informalisation de la gouvernance fragilise le collectif dans son fonctionnement démocratique.

A l'origine l'association fonctionne sans commission avec une seule assemblée dans laquelle l'ensemble du collectif est invité à débattre sur les différents projets de l'association, proposer ou y ajouter sa propre contribution. Cela fonctionne un temps puisque le noyau resserré des actifs est un à composante principalement amicale. Mais peu à peu le besoin d'efficacité dans l'action se fait ressentir, l'arrivée de nouveaux venus ainsi que le développement du salariat perturbe cet équilibre initial. En effet, même si l'association possède une activité économique relative avec des financements basés sur une hybridation des ressources, son insertion dans des logiques partiellement gestionnaires (logiques RH, communication, recherche de financements) la soumettent à des contraintes nouvelles qui débordent le cadre pour laquelle elle s'est constituée.

Un comité de pilotage ainsi que des groupes thématiques hebdomadaires sont mis en place et l'assemblée générale est alors rendue mensuelle et non plus "informelle". Le but de cette AG est alors de faciliter la proximité et la convivialité. Les nouveaux entrants sont accueillis lors de ces fameuses AG pourtant chargées de débattre de l'ensemble des questions concernant la vie de l'association : stratégie, action, gouvernance, ressource, événements, projets. Lors de cette AG mensuelle, les salariés sont chargés de mettre tout le monde au même niveau d'informations. Pour autant, seuls les permanents (les salariés, le porte parole et quelques volontaires en services civiques) ont la totale maîtrise de ces éléments et se sentent ainsi aptes et légitimes à donner leur avis. La plupart des bénévoles ne s'impliquent finalement dans le débat qu'au moment de l'apéritif et de la soirée qui suit le moment décisionnaire. D.Gaxie émettait déjà ce même constat concernant la professionnalisation du personnel politique *"le permanent, celui qui est présent sur le terrain politique en permanence, s'impose aisément aux occasionnels. (...) Du fait de leur spécialisation, les premiers font autorité dans leur domaine et les seconds se trouvent dépossédés de la possibilité d'une intervention autonome. A partir du moment où la politique devient professionnelle, celui qui souhaite peser sur l'orientation des décisions publiques doit, en l'état des choses, s'en remettre aux professionnels ou le devenir lui-même"* (Gaxie, 2001). Les permanents (bénévoles et salariés) développent en ce sens des "compétences spécifiques, [un] langage propre, [une] culture qui leur est propre". (Bourdieu, 1987, p.201). Ce phénomène ne souligne pas tant une "polarisation entre catégories de travailleurs" (Hély, 2011) qu'un écart construit par la professionnalisation *via* une participation plus intense et le développement de "compétences d'enquête sociale" (Dewey, 1993 [1938]) dans le groupe le plus investi (mise en commun de savoirs professionnels et des savoirs militants ayant attiré aux diverses thématiques abordées).

Il en va de même pour la participation à la gestion associative chez CPC. L'association dont le fonctionnement prône la prise de décision par consensus rencontre alors ses premières difficultés: les consensus sont "mous" soit plus proches du consentement que du consensus. Les individus les moins politisés peinent à se frayer un chemin communicationnel comme ceux dont l'engagement récent atteste de leur faible connaissance des activités de l'association et du développement connexe d'un sentiment d'illégitimité. Les membres se sentent alors dépossédés d'une partie des décisions dans l'association et leur rôle ne leur semble plus très saillant. Le fonctionnement originel appuyé sur des logiques de do-ocratie rend aussi compte de nombreuses difficultés : *"on laisse les gens faire mais plus personne ne sait où aller et quoi faire dans l'association, ni quelles ressources mobiliser en interne"*.

Lors d'une première transformation l'association tente de dépasser ses tensions en adoptant le mandat impératif puis un fonctionnement collégial contraignant ainsi les membres les plus actifs à une vigilance accrue et responsabilité égalitaire hors de la seule scène représentative. Ainsi la dépendance bénévole à l'égard des salariés - notamment à des niveaux informationnels et d'expertises techniques - est moindre, leur rôle n'étant plus limité à celui de la simple validation (Eynaud, Chatelain-Ponroy & Sponem, 2011). Le groupe de gestion et pilotage et les autres groupes de travail mis en place par l'assemblée générale et dont le mandat est impératif, adoptent leur décisions par consensus ou à la majorité qualifiée de 75% des membres actifs présents constituant le groupe de gestion et de pilotage. Le porte-parole et le responsable financier convoquent quand ils le souhaitent le groupe de gestion et de pilotage. Ce groupe est ouvert à tout membre actif de l'association qui souhaitent y participer. L'assemblée collégiale (suivi de la stratégie générale) se réunit deux fois par mois et l'assemblée générale (choix de politiques stratégiques) cinq fois par an. Cinq groupes de travail fonctionnant en commission sont mis en place : le groupe de travail information en charge des questions éditoriales et techniques de la plateforme web, du groupe de travail événementiel en charge des différents débats, du groupe de travail mobilisation citoyenne en charge du laboratoire d'expérimentations, du groupe de travail mobilier collaboratif et le groupe de travail gestion administrative en charge de la gestion comptable, financière et RH de l'association. Des salariés (le plus souvent) mais aussi des bénévoles doivent animer les différentes commissions et appuyer le débat en interne. Dans



chacune de ces commissions, une attention particulière est portée aux missions données aux bénévoles, salariés et volontaires en services civiques en fonction de la charge de travail, l'importance des responsabilités, la compétence de chacun. Par ailleurs, des statuts sont données aux bénévoles en fonction de leur niveau d'implication : les plus impliqués deviendront "des délibérants" et les moins impliqués des "consultants". L'idée de ce nouveau mode de fonctionnement pour l'assemblée générale est de permettre une ouverture à plusieurs niveaux d'engagements sans pour autant rendre moins efficace la prise de décisions dans l'association permettant dès lors le "zapping démocratique". La do-ocratie est ainsi dorénavant limitée en fonction du type de participation bénévole (bénévole agissant versus bénévole décidant). Au sein des assemblées générales une rotation des fonctions délibératives est mise en place. Avant chaque début de séance, un secrétaire ainsi qu'un médiateur de séance doivent se proposer. Le médiateur doit pouvoir réguler la prise de parole et la distribuer de manière à éviter toutes formes d'accaparement du pouvoir. Les différents membres et les instances de décision - hormis l'assemblée générale - reçoivent mandat impératif d'une autre instance et doivent en rendre compte à cette dernière. Chacune des instances est ainsi régulée par une autre instance.

De son côté, l'Ateneo Popular est un projet communautaire fondé sur le bénévolat. L'équipe de professionnels est chargée de dynamiser, accompagner et faciliter le travail bénévole au sein des commissions et en assemblée, une de leur tâche centrale étant d'assurer la coordination et la communication entre les différentes aires de participation. Trois dimensions principales caractérisent les relations entre professionnels et bénévoles : la porosité des statuts et l'interchangeabilité des rôles, le triple objectif de politisation ordinaire, de proximité relationnelle et de "resymétrisation" des rapports de force visé par les méthodologies du travail communautaire, et enfin, l'encouragement de la dynamique autogestionnaire interne, pouvant générer des frottements ou conflits entre des interprétations divergentes du projet politique commun.

Le premier aspect, central pour saisir la pérennité de l'engagement collectif au sein de l'Ateneo, est la porosité des statuts et l'interchangeabilité des rôles entre bénévoles, professionnels et usagers. En effet, de nombreux salariés ont été usagers et bénévoles avant d'accéder à un statut professionnel, puis sont redevenus bénévoles, s'investissant dans l'assemblée ou dans l'une des commissions. Cette transversalité et continuité « inter-statutaire » de l'engagement permet à la fois d'enrayer la rigidification des rôles, de nourrir des dynamiques d'apprentissage collectif et de soutenir la fabrique d'une communauté de visions et de pratiques, les participants acquérant une connaissance globale du projet et ne s'en tenant pas à une participation cloisonnée et segmentaire.

Un deuxième aspect a trait aux méthodologies et savoir-être des travailleurs communautaires, visant la constitution de « sujets collectifs autonomes » et le renforcement de la capacité d'autodétermination (Barbero, Cortes, 2005) des bénévoles. La coexistence de la diversité des savoirs, légitimités et expériences reste un défi quotidien pour générer des dynamiques de co-construction entre professionnels et groupes de bénévoles et d'usagers, perçus comme la base du projet politique de l'Ateneo. Parmi les salariés rencontrés, tous lient le travail communautaire à une dynamique de mouvement social et de contre-pouvoir, attestant d'une vision politique du travail communautaire ne le réduisant pas à un travail palliatif ou réparateur. Nous pouvons prendre un cas précis, particulièrement révélateur de la posture des travailleurs communautaires, visant la construction d'une "pédagogie émancipatrice". Pour Judit Font Redolad, coordinatrice au sein de l'Ateneo, son travail multiforme, combine trois dimensions : technique, politique et relationnelle. L'aspect technique consiste en un travail protéiforme de gestion, dynamisation de l'équipe professionnelle, coordination des différents espaces de participation, et de contrôle du budget. La dimension politique *"signifie croire dans le projet et dans le modèle et les défendre, l'expliquer et chercher la cohérence dans toutes ses dimensions, porter les valeurs du communautaire dans toutes les aires du projet et pour cela, ça signifie que beaucoup de décisions que je pourrais prendre seule, au sein d'une structure verticale, ici se*

*distribuent dans le collectif* ». Enfin, concernant l'aspect relationnel de son travail, elle souligne différentes dimensions : l'engagement affectif, à travers la création de liens d'attachement avec les bénévoles, usagers et habitants, allant au-delà du rapport inter-statutaire pour toucher aux rapports intersubjectifs et à la proximité interpersonnelle, l'implication bénévole hors de son travail salarié et la pénétration des réseaux de sociabilité locaux. Outre la dissémination du processus décisionnel, le travail "d'infiltration territoriale" et l'attention aux liens intersubjectifs, Judit pointe trois autres composantes complémentaires : la perspective de création d'une « réciprocité entre pairs », c'est-à-dire de rapports de symétrie égalitaire entre travailleur communautaire et habitant, amenant le travailleur à se décentrer et à intégrer les savoirs et la légitimité de l'autre, la dimension pédagogique de son travail, perçu comme un levier de capacitation des personnes, à travers la métaphore de l'incorporation, et la centralité du questionnement autour de l'utilité sociale et territoriale : « *Pour moi, la valeur pédagogique des processus et des projets est super importante, que le communautaire ne soit pas seulement ta méthodologie de travail mais que ce soit une forme de transmission aussi de pratiques, que ça s'incorpore dans les gens (...), travailler avec humilité c'est très important, te reconnaître comme un égal à l'autre, dans ta façon de concevoir l'autre, de te positionner, te rapprocher de l'autre depuis son positionnement et pas depuis le tiens, et aussi l'idée du retour, qu'est-ce que ça apporte au territoire, comment ça peut dynamiser le territoire* ». Le travail communautaire apparaît fondamentalement comme un processus d'enracinement territorial, de production ordinaire du politique et de renforcement de la dynamique autogestionnaire interne, donnant aux bénévoles les moyens d'influer sur les fins et moyens des projets. De fait, il tend à articuler les dimensions individuelle, collective et politique de l'*empowerment* : reconnaissance, acquisition de compétences personnelles et développement de la conscience critique, pouvoir d'agir collectif à travers les relations de solidarité, de coopération et de prise de décision collective, transformation sociale à travers la connexion au territoire (Bacqué, Biewener, 2013).

Cependant, cette vision politisée du travail communautaire peut entrer en tension avec deux phénomènes : le caractère "*trop participatif*" du projet, certains professionnels dénonçant l'ingérence des bénévoles dans des prérogatives attribuées aux professionnels et une remise en question de leur compétences spécifiques (comme le *design* du contenu des cours dans les écoles de cirque) et la dérive vers une tendance "corporatiste" de certains bénévoles, laissant apparaître des modes d'appropriation particularistes du commun et des interprétations contradictoires du projet politique. Ainsi, le projet des échanges internationaux des écoles de cirque, historiquement géré par le groupe bénévole de parents d'élèves *El Hampa*, a cristallisé une série de débats tout au long de l'année 2016. Plusieurs travailleurs communautaires ont mis en avant la nécessité de questionner et de problématiser ce projet face à une dérive excluante, se manifestant par la volonté de certains parents d'élèves de réserver ce projet pour leurs enfants. Antonio Alcantara, ancien professionnel redevenu bénévole, souligne : « *Le groupe El Hampa c'est une idée géniale, et l'Ateneo l'a toujours encouragé pour lui donner du poids, du pouvoir mais à plusieurs moments, ça a été comme une participation intéressée, c'était comme un lobby* ». L'actuelle présidente bénévole de l'Ateneo, Rosa Morales, dénonce quant à elle, la logique de consommation, d'instrumentalisation et d'appropriation exclusive de l'Ateneo par certains bénévoles de l'*Hampa*, dû à un manque d'acculturation au projet politique global, mais aussi une dérive clientéliste du projet, consistant à accorder l'ouverture de places au sein du *Casal* pour des membres de leur famille ou des connaissances, au détriment des autres habitants du territoire. On note donc que la constitution d'une véritable "communauté" structurée autour d'un projet politique partagé reste un travail permanent, se heurtant à la reproduction de mécanismes de domination à de conflits d'intérêts. Ce cas de clivage entre bénévoles-parents d'élèves et professionnels a été résolu notamment grâce à une plus grande participation des élèves dans les instances d'auto-gouvernement, qui ont pu ainsi faire entendre leur voix de manière autonome grâce à la structuration d'une commission des élèves.

## 2.2. L'illusion de la distribution du pouvoir ?

Afin d'illustrer la tension entre délégation d'autorité et approfondissement participatif au sein de nos deux initiatives citoyennes, nous proposons d'aborder, dans un premier temps, l'adoption d'un leadership pluriel, territorial et non-expert au sein de l'Ateneo Popular, puis dans un second temps, la tension entre confiscation involontaire du pouvoir par le fondateur et mécanismes de dépersonnalisation dans le cas de CPC, en montrant comment ces différents processus ont tenté de fabriquer de nouveaux mécanismes de responsabilité (Polleta, 2002), échouant parfois à enrayer les asymétries de pouvoir.

C'est l'intégration dans les réseaux relationnels territoriaux et un engagement relevant du « faire » qui constituent les bases centrales de la légitimation des « leaders » de l'Ateneo Popular. Le terme de leader n'est pas employé au sein de l'Ateneo et il semble erroné de l'utiliser sans y accoler des adjectifs pour relativiser cette identification statutaire. La brève présentation des quatre membres actuels de la commission de gestion de l'Ateneo Popular nous permet de questionner la théorie de la loi d'airain de l'oligarchie (Michels, 1971), postulant une inévitable dérive oligarchique et bureaucratique des organisations, se manifestant notamment par la substitution des « chefs occasionnels » par une caste de « chefs professionnels ». Le cas de l'Ateneo montre qu'une direction forte n'est pas forcément incarnée et peut être plurielle, qu'elle n'induit pas forcément la formation d'une oligarchie de dirigeants permanents déconnectés de la base sociale mais que le leadership peut intégrer des normes de rotation et de renouvellement, tout en faisant coïncider travail institutionnel et proximité relationnelle, et enfin, que la présence d'une forme de hiérarchisation est compatible voire une garantie pour la préservation de la dynamique participative et horizontale.

Le leadership au sein de l'Ateneo est un *leadership territorial* (fortement encastré dans les réseaux relationnels et associatifs territoriaux) et *expérientiel* (ancré dans l'engagement au sein de l'Ateneo relevant du « faire »). C'est l'enracinement des acteurs dans des liens d'interconnaissance territoriale et la régularité de leur implication au sein de l'association qui constitue le fondement de leur légitimité de « leader » temporaire. Enfin, c'est un *leadership rotatif et non-expert*. En effet, les membres de la commission de gestion, pour la plupart, ne possèdent pas de compétence particulière en management ou en interlocution institutionnelle lors de l'intégration de cette commission, ils ont parfois des savoirs dans le domaine de l'administration. En revanche, le travail collectif au sein de cette commission constitue un levier d'acquisition de compétences techniques et politiques et d'apprentissage mutuel, du fait à la fois de la rotation des tâches et d'un processus institué de transmission des participants les plus anciens vis-à-vis des nouveaux entrants. Enfin, précisons que les militants fondateurs ayant participé au squat de l'usine dans les années 70, perçus comme la « *mémoire vive* » de l'Ateneo, bénéficient d'un pouvoir symbolique mais ne sont pas présents dans la commission de gestion.

Xavi Artal, l'ancien président de la commission de gestion (de 2008 à 2016) est un habitant activiste de Nou Barris, postier, qui a d'abord suivi des ateliers d'écriture en tant qu'utilisateur au sein de l'Ateneo en 1994. La socialisation familiale lui fournit une première sensibilisation militante : sa grand-mère était, en effet, une militante anarchiste membre de la Confédération Nationale du Travail. Durant son enfance et son adolescence, Xavi Artal fait partie du mouvement des scouts et est largement influencé par la « philosophie pédagogique » du mouvement, déclarant que cette expérience a « *structuré* » en lui le « *sens communautaire* ». A partir de 1986, à l'âge de 18-19 ans, il crée avec un groupe d'amis une revue portant sur les mouvements sociaux et monte un bureau de défense du soldat dans une visée antimilitariste. Il devient également délégué syndical et s'affilie à la CGT. Dans les années 90, alors que le syndicat se délite et que la revue disparaît, Xavi Artal s'oriente vers un engagement plus local, influencé par le mouvement zapatiste, et décide de s'impliquer davantage dans la vie associative de Nou Barris. Il s'implique d'abord au sein du *Casal de Barri de Prosperitat*, un équipement de quartier

géré par les habitants, puis commence à fréquenter l'Ateneo en tant qu'usager. Des bénévoles de l'Ateneo comme Yoyi, Toni Llotge ou Sergi Diaz l'encouragent alors à venir en assemblée puis à la commission de gestion pour observer son fonctionnement. Parallèlement, il participe bénévolement pendant un temps à la commission de programmation, puis à la commission de communication. Lorsqu'on lui propose de se présenter en assemblée au « poste » de président, il accepte et est élu, même s'il n'avait pas de compétence spécifique en matière de gestion avant d'accéder au statut de président en 2008. Cependant, ayant eu une trajectoire transversale d'engagement au sein des différentes commissions, il a acquis une bonne connaissance des enjeux spécifiques de chaque aire d'action du centre. Durant son « mandat », il représente notamment l'association Bido au conseil d'administration de *Coop57*, une coopérative de finances éthiques visant à soutenir des projets d'économie sociale et solidaire. Au cours de nos enquêtes de terrain, un détail frappant était la présence quotidienne de Xavi Artal à l'Ateneo, dès son travail terminé dans le quartier historique de Barcelone. En outre, nous l'avons vu à plusieurs reprises effectuer du bénévolat productif, en gérant l'arrivée et la sortie du public pendant les spectacles de cirque ou en prenant l'initiative d'encadrer les manifestations. Enfin, lors de promenades en sa compagnie dans les rues de Nou Barris, il était fréquent de croiser des habitants le saluant amicalement, témoignant de son inscription dans le tissu de sociabilités locales.

Julio Daniel Vega est également habitant de Nou Barris et connaît l'Ateneo depuis son enfance : il a commencé à le fréquenter d'abord en tant qu'usager-spectateur, en se familiarisant avec de nombreux militants du centre. En 2011, alors qu'il est ouvrier dans le bâtiment, les acteurs de l'Ateneo essaient de revivifier un ancien projet de cabaret, el *Lokal de Risk* et proposent à Julio de participer au projet en tant que présentateur bénévole du cabaret. Face aux succès du projet, Julio accepte de dynamiser bénévolement cette commission naissante, qui devient ensuite une sous-commission formelle à l'intérieur de la commission de programmation. Le *Lokal de risk* constitua pour Julio une porte d'entrée et un tremplin puisqu'en 2013, il est élu en assemblée pour devenir membre de la commission de gestion. Sa participation institutionnelle à l'instance de direction plus politique de l'Ateneo fut donc légitimée par sa contribution au bon fonctionnement du *Lokal de risk*. Grâce à l'expérience acquise au sein de la sous-commission de programmation et de l'organe représentatif de l'Ateneo, il a pu trouver un poste salarié au sein d'un plan communautaire de quartier visant à élaborer et accompagner des projets de quartier. Son engagement a ainsi constitué un véritable levier éducatif et émancipateur, par lequel il a pu acquérir des compétences techniques en matière de gestion mais également des compétences discursives ainsi qu'un renforcement de son engagement militant, puisqu'il est également devenu porte-parole de la mobilisation sociale contre la pauvreté et la précarité « *Nou Barris Cabrejada* » (« Nou Barris en colère »), une plateforme inter-associative ayant effectué un travail de contre-expertise citoyenne afin d'interpeller les pouvoirs publics sur la situation d'urgence sociale au sein du district.

Les deux autres membres de la commission de gestion sont Xavi Urbano, ancien professionnel de l'Ateneo disposant d'une expertise solide dans la programmation, la gestion culturelle et coopérative (il a monté une structure d'économie sociale et solidaire), ainsi que Rosa Morales, membre de longue date d'une association artistique locale de promotion des fêtes traditionnelles catalanes, très active dans la vie populaire de Nou Barris et accueillie dans les locaux de l'Ateneo depuis 20 ans. Elle trouvait cela « naturel » de participer plus activement dans la vie associative de l'Ateneo, comme une forme de contre-don, et adhère à l'association. Aujourd'hui présidente, elle donne bénévolement des cours de castillan aux habitants de Nou Barris au sein du réseau *Nou Barris Acull*, un réseau d'accompagnement (administratif, juridique, éducatif) vers l'insertion socioprofessionnelle des immigrés, et participe activement au fonctionnement de la *Coordinadora Cultural* de Nou Barris, un réseau associatif culturel local.

L'on note donc que, dans le cas de l'Ateneo, le travail de terrain de proximité reste une priorité pour les membres de la commission de gestion qui, bien qu'impliqués dans un travail d'interlocution institutionnelle, de comptabilité et de réflexion stratégique, maintiennent un ancrage très fort dans la vie quotidienne de l'Ateneo mais aussi dans les réseaux associatifs, les

réseaux de sociabilité et les mouvements sociaux du territoire. Le renouvellement régulier des membres de la commission de gestion (environ deux nouveaux entrants tous les quatre ans afin de permettre une dynamique de transmission des plus anciens aux nouveaux) ainsi que la prédominance d'une légitimité fondée sur l'engagement plutôt qu'une légitimité "notabiliaire" (basé sur l'inscription dans des cercles d'influence) ou "gestionnaire" attestent d'une perception non-experte du leadership. Enfin, le retrait des fondateurs historiques des positions représentatives et des tâches de gestion politique a permis de renouveler la participation institutionnelle et de nourrir des dynamiques d'apprentissage collectif. Détenteurs de la mémoire historique du projet collectif, les trois fondateurs conservent une légitimité symbolique forte mais ils n'ont plus la possibilité d'avoir une mainmise sur l'évolution du projet : ils tentent, bien plus, de mettre en œuvre une « pédagogie de l'expérience » vis-à-vis des autres participants afin de placer leur savoir « mémoriel » et « expérientiel » au service de la réinvention du projet commun.

Dans le cas de l'association *Cap ou pas Cap*, le projet politique de l'association ne peut être déconnecté de la recherche absolue de l'horizontalité et de l'inclusion délibérative du plus grand nombre. Pour autant, depuis 2013, on observe une confiscation involontaire du pouvoir par le fondateur. En effet, le problème est que le fondateur est à la fois le porteur politique (avec notamment son excellente connaissance du projet, sa maîtrise et son expérience du mouvement des places, et la radicalité politique qu'il défend) et qu'il donne donc un sens à l'association et que, dans le même temps, le projet politique qu'il porte lui interdit de tenir la place qu'il occupe. Pour mieux comprendre ce paradoxe, et la place qu'occupe le fondateur dans le collectif, un détour par la carrière militante (Agrikoliansky, 2001) de JC s'impose.

Diplômé d'un master de droit et d'économie, après huit années d'études, deux-trois ans d'expériences professionnelles, et des dizaines de mois d'enseignement à l'Université, il décide de partir à Madrid avec un ami pour réaliser un documentaire sur les Indignés et le devenir de la *Puerta del Sol* à la mi-2013. Sur place, ils partagent la vie de différents collectifs, participent à des assemblées populaires sur des places publiques pour réfléchir à des actions contre le gouvernement, les banques et pour mobiliser davantage les citoyens espagnols. Alors que JC était dubitatif concernant le mouvement, qu'il n'y adhérerait que partiellement, sa découverte le pousse à aller plus loin. Mais le mouvement à Madrid est déjà solide et durement ancré. JC rentre à Paris avec l'idée d'enclencher une dynamique similaire. Il faut noter toutefois que la sensibilité politique de JC ne date pas de l'époque Madrilène mais est largement antérieure. En 2002, entre les deux tours de l'élection présidentielle, alors qu'il est au collège, il réalise ses premiers sittings pour manifester contre l'arrivée de JM Le Pen au second tour. Il participe aussi à une manifestation contre la guerre en Irak. La rencontre avec des professeurs militants d'extrême gauche en seconde/première le conforte dans ses positionnements. Il se mobilise contre les réformes De Robien en 2004-2005. A la suite en 2005, lors de la loi Fillon sur l'éducation "Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école" où est prévue la suppression de 80 000 postes dans l'éducation nationale, il s'implique pendant deux mois dans le blocus de son lycée. A moindre mesure, il est actif lors de la lutte contre le contrat première embauche qui a fait reculer le projet du pouvoir exécutif au printemps 2006. En 2007-2008 lors de la contestation de la LRU, sa participation est encore moindre. Il effectue sa dernière manifestation au printemps 2009. Il se détourne peu à peu de la lutte contestataire et tente de trouver d'autres voies pour aller au-delà de la simple colère politique et faire émerger un autre répertoire d'action. Il se tourne vers des études de droits : la connaissance du système juridique et de ses mécanismes constitue pour lui un puissant levier de blocage politique. En revenant à Paris, il tente de s'engager dans des systèmes d'échanges locaux, dans des zones de gratuité mais qui ne lui conviennent pas. Les réunions sont trop restreintes, invisibles, et prescrites à un public d'initiés. Mais il se rend compte qu'autour de lui, de nombreuses personnes ont une réelle volonté de transformation de la société (jusque dans le club de foot dont il est l'arbitre) mais ne savent pas comment s'engager de manière efficace. JC décide de retransmettre une partie de son expérience madrilène dans un nouveau projet collectif parisien à visée large mais éphémère. Il s'entoure de quelques amis et sa petite amie de l'époque

et monte de manière informelle dans un premier temps Cap ou pas Cap Comprendre et agir à Paris. Cette nouvelle voie politique symbolise pour JC un véritable passage à l'action. Il veut faire bouger les choses, créer un mouvement d'alternatives pour proposer une autre lecture plus politique de l'existence. La création juridique de l'association en décembre 2013 n'est au final que l'aboutissement d'un long processus d'engagement politique. Mais lorsque Raphaël pour des raisons personnels quitte le collectif et il se retrouve seul avec cette charge politique et son noyau amical.

Outre le caractère particulièrement politisé de sa trajectoire décrite ici, son historicité dans l'association et son aptitude à faire le lien entre l'ensemble des membres de l'association le placent comme un élément incontournable de la structure. L'association est appuyée à la base sur un noyau amical qui suit le fondateur pour le plaisir de "faire ensemble" tout en tentant d'oeuvrer à l'amélioration de la société. Il ne s'agit pas ici de sociabilités militantes communes à plusieurs membres de l'association (on retrouve ce même phénomène chez le mouvement des Motivé-e-s et citoyens de Rennes autour de la place du fondateur/leader P.Mainguéné). Il est à la fois l'élément de référence pour "l'acculturation associative" mais aussi le lien des différents cercles sociaux qu'il juxtapose pour ne pas reprendre une expression simmeliennne. Il est pour ces mêmes raisons, une interface institutionnelle (principal interlocuteur de la Ville de Paris mais aussi de la région IDF avant que celle-ci ne devienne LR) et a été le porte-parole de l'association pendant plus de 3 ans.

Au fonctionnement sans leader du modèle assembléiste il a été ainsi substitué la présence d'un porte-parole charismatique en la personne du fondateur qui n'a eu de cesse de vouloir se décharger de son « grand pouvoir », et de la personnalisation de l'association (Mabileau, 1960). Suite à de nombreux weekend-end d'assemblées générales et d'un séminaire stratégique au cours de l'année 2016, le collectif a par ailleurs travaillé à la dé-visibilisation interne et institutionnelle du fondateur. On peut mettre à jour deux vagues distinctes de travail interne de l'association sur ledit sujet : la première est la tentative de passation de flambeaux à une nouvelle tête de gondole parmi les plus anciens et les plus actifs membres de l'association (ceux qui ont déjà appris l'histoire du collectif, ses fondamentaux, ses difficultés). Ainsi, à la fin 2016 et au début de l'année 2017, l'ancien fondateur s'éclipse de plus en plus des réunions les plus importantes ou se place en retrait pour laisser libre champ au nouveau porte parole. La deuxième vague est de permettre une meilleure acculturation de l'ensemble des membres : pour ce faire, il faut permettre aux "sachants" (ceux qui sont là depuis longtemps et qui ont le plus de responsabilités) de se décharger de leur connaissance. L'association, par différents documents et outils numériques, tente (encore aujourd'hui) de capitaliser ce qui n'a pas été formalisé. Une plateforme de dépôt de documents, la diffusion des comptes rendus de réunion auront ainsi pour objectif de réaliser cette capitalisation. Par ailleurs, depuis un an, toute réunion (décisionnaire et générale) commence par un rappel de l'histoire de l'association et de ses origines politiques (quel est le sens de nos actions ? Que combattons-nous ?). Mais la disparition toutefois du porteur politique et du « liant » amical précipite l'association dans de nouvelles difficultés. Après une brève rencontre avec le fondateur de l'association à la fin 2017, nous avons pu observé une forte trajectoire d'institutionnalisation et de commercialisation du collectif largement renforcée par le départ du fondateur reprenant dès lors les cadres fonctionnels classiques du monde associatif (se structurer, adopter des instances représentatives, diminuer la proximité, clarifier son identité publique). Les deux leaders désabusés (J la nouvelle tête de gondole & JC) ont dû se confronter à des logiques représentatives traditionnelles pour rendre l'association plus efficace, plus visible et faire face aux logiques de contre-pouvoir des salariés de la structure (en les excluant notamment de toutes les arènes de décision) quand bien même le projet initial était de favoriser la démocratie participative hors et dans le collectif et notamment entre salariés et bénévoles. Faut-il vraiment dès lors penser conjointement les fins et les moyens démocratiques, alors que W.Gamson (1975) soulignait déjà en 1975 que seule les "organisations centralisées, fortement structurées en échelons hiérarchiques et unis" sont aptes à faire aboutir des revendications ou tout projet politique militant ? Le fondateur constituait le principe unificateur, pour reprendre une expression de Touraine,

permettant aux membres d'y projeter leurs inscriptions singulières et leurs exigences politiques. La disparition de ce cadre a entraîné, chez les bénévoles les moins actifs, un désengagement partiel ou total, et chez les salariés et les bénévoles les plus investis - et non garants de la culture politique initiale - une lutte de pouvoir visant à faire valoir leurs propres exigences politiques.

## Conclusion

Notre volonté tout au long de cette communication a été d'appuyer sur les logiques de travail collectif permettant de pérenniser la production du politique au sein des associations, à travers les cas précis des tensions entre bénévolat et salariat et de la question de la reconfiguration du leadership. Dans les deux cas présentés, la réflexivité collective a été un levier central d'expérimentation démocratique, mais elle n'est pas le seul levier pour ré-insuffler du politique dans le collectif et maintenir l'historique des mouvements sociaux en son sein. Nous avons vu, dans le cas de l'Ateneo Popular, que l'hybridation entre démocratie horizontale et verticalisation ou délégation partielle du pouvoir apparaît paradoxalement comme la condition d'approfondissement de la diffraction des responsabilités, le travail communautaire constituant également un levier privilégié de réduction des asymétries de savoir et de pouvoir. De la même manière, dans le cas de CPC, le mandat impératif permet de redonner du poids dans la décision à l'ensemble des membres du collectifs et de conserver par un sentiment de contrôle et de régulation individuel un intérêt pour la décision collective. Par ailleurs, nous avons observé de quelle manière les initiatives citoyennes ont tenté de construire de nouveaux mécanismes de responsabilité : l'Ateneo Popular a réussi à mettre en place un leadership pluriel, territorial, expérientiel et rotatif, garantissant une ouverture des fonctions les plus politiques et stratégiques et un ancrage relationnel des "leaders", permettant de nourrir des dynamiques d'apprentissage collectif et de renouveler la participation, tandis que les tentatives de responsabilisation par dépersonnalisation de l'association CPC ont semblé être infructueuses tant elles sont liées à l'appropriation particulière de la culture politique du collectif.

Dans les deux cas, la revivification d'une dynamique interne de mouvement social semble tenir à l'articulation étroite d'innovation relationnelles et de dispositifs participatifs apte à équilibrer partage de l'autorité et efficacité, reconnaissance des savoirs spécifiques et apprentissage. Si ces deux études de cas nous permettent d'appréhender des moyens de dépasser les logiques de domestication institutionnelle et (parfois) de réinjecter du politique dans l'organisation collective, il n'est pas sans rappeler que leur généralisation à l'ensemble du monde associatif n'est pas forcément pertinente. En effet, "l'association ancre ses racines et le sens de son projet collectif dans l'histoire partagée par les membres qui la composent", aussi "les raisons d'agir de chaque association se traduisent en actions et modes organisationnels qui lui sont spécifiques" (Bucolo, Eynaud, Haeringer, 2015) et nous rajouterons qu'elles s'ancrent contextuellement et localement. Si l'Ateneo et CPC ont en commun des projets politiques et des modèles organisationnels relativement proches ce n'est pas pour autant que les problématiques transversales et communes rencontrées dans l'exercice de l'agir collectif soient solutionnées d'une manière similaire et profitable.

## Bibliographie

- Agrikoliansky, E., (2001), "Carrières militantes, et vocation à la morale : les militants de la Ligue des droits de l'homme dans les années 1980", *Revue française de science politique*, 51<sup>e</sup> année, n°1-2, p. 27-46.
- Adell Argiles, R., Martinez Lopez, M., (2004), *¿Dónde están las llaves? El movimiento okupa: prácticas y contextos sociales*, Madrid, Catarata.
- Carrel, M., (2013), *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*, Lyon, ENS Éditions.

- Castells, M., (1975), *Luttes urbaines et pouvoir politique*, Paris, Maspero.
- Chatelain-ponroy, S., Eynaud, P., Sponem, S., (2011), « Enquête gouvernance : les premiers résultats », *Juris Association*, 1er novembre, p. 22-26.
- Dewey, J., (2003), *Le public et ses problèmes*, trad. de l'anglais (USA) et préface par Joëlle ZASK, Pau, Farrago / Editions Léo Scherrer, titre original *The Public and its Problems*, New York, Henry Holt and Company, 1927.
- Gamson, W., (1975) *The strategy of social protest*, Dorsey Press .
- Gaxie, D., (2001) “Les enjeux citoyens de la professionnalisation politique”, *Mouvement*, 18, p.27.
- Hache, E., (2011), *Ce à quoi nous tenons. Propositions pour une écologie pragmatique*, Eds. La Découverte, coll. Les Empêcheurs de penser en rond.
- Harvey, D., (2015), *Villes rebelles. Du droit à la ville à la révolution urbaine*, Ed. Buchet-Chastel, 2015.
- Ion, J., (2012) *S'engager dans une société d'individus*, Paris, Armand Colin,, p.214.
- Lagroye, J., (2003) “Les processus de politisation”, *La politisation*, Paris, Belin, p.360.
- Laville, J-L., Salmon, A., (2016), *Associations et action publique*, Paris, Desclée De Brouwer.
- Leca, J., ( 1971) “Le repérage du politique”, *Projets*, 71, p.15.
- Mabileau, A., (1960) “La personnalisation du Pouvoir dans les gouvernements démocratiques”, *Revue française de science politique*, 10<sup>e</sup> année, n°1, p. 39-65.
- Mamrabachi, A., (2001) *Émergence d'un mouvement "citoyen". Le cas de Motivé-e-s pour Colombes*, mémoire secondaire pour le DEA de sciences sociales de l'ENS-EHESS, p.41.
- Moreno Pestaña, J-L., (2012), « Les conditions sociales de la démocratie assembléiste », *Savoir/Agir*, n° 22, p. 11-20.
- Neveu, C., (2011), « Démocratie participative et mouvements sociaux : entre domestication et ensauvagement », *Participations*, n°1, 2011, p.186-209.
- Neveu, E., (2015) « I. Qu'est-ce qu'un mouvement social ? », *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, « Repères », p. 5-26.
- Polleta, F., (2002), *Freedom Is an Endless Meeting: Democracy in American Social Movements*. University of Chicago Press.
- Ysmal, C., Riesman, D., (1967) - “La foule solitaire”, Traduit de l'américain, *Revue française de science politique*, 17<sup>e</sup> année, n°2, 1967. p. 349-351.
- Talpin, J., (2016), *Community organizing. De l'émeute à l'alliance des classes populaires aux Etats-Unis*, Paris, Raisons d'agir.