

# Communauté de résilience, édifice de collectifs



IMPULSION D'UN COLLECTIF DE COLLECTIFS, LEVIER DE RÉSILIENCE TERRITORIALE

Analyse élaborée par Alain Dangoisse avec des contributions de Michèle Hardiot, Daniel Cauchy, Luc-André Defrenne, Julie Flament et Michaël Damman

## Comment s'organiser en tant que citoyen.ne pour faire « Territoire de résilience » ?

- Lancer ou rejoindre un collectif : de l'engagement relationnel citoyen et au projet concret spécifique !

Depuis plus de 10 ans, le **RCR<sup>2</sup>** visible et accompagne nombre de collectifs qui mènent des projets précis : animer un Repair Café, un Potager collectif, l'une ou l'autre forme de GASAP (1), une épicerie collective, une monnaie locale citoyenne, etc. Avec une visée similaire, les locales des **Amis de la Terre** ont contribué à développer des projets d'énergie citoyenne, des vergers partagés, des groupes

de simplicité volontaire, mais aussi des actions de résistance face à ce qui menace et détruit le vivant et les conditions d'habitabilité de la terre. Dans l'histoire, des groupes humains ont créé des « écoles alternatives », des « écoles de devoirs » pour favoriser l'épanouissement de tous les enfants. Les initiatives d'habitat groupés sont foison depuis quelques décennies, notamment à l'initiative ou avec le support d'**Habitat et Participation**. De son côté, **Espace Environnement** a généré des pratiques de quartier pour penser ensemble l'urbanisation. Des milliers d'exemples foisonnent, essaient, heureusement, pour faire solidarité concrète.

## Communauté de résilience, édifice de collectifs

---

- Lancer ou rejoindre une communauté de résilience ? Le concernement (2) d'une multiplicité de défis sur le territoire.

Pour faire résilience de façon effective à l'échelle d'un territoire, bien au-delà d'un projet, d'une action, se pose le défi de « faire communauté de résilience ». « Collectif de collectifs » dont la vitalité peut rassembler nombre de collectifs, d'associations et de porteurs de projets qui ensemble proposeraient une variété d'initiatives qui structurent un tissu collaboratif vivace à même d'incarner un socle de résilience sur un territoire. Le « Territoire de résilience » peut se visualiser comme un système d'interactions entre des « collectifs-projets », mais aussi entre des formes multiples et variées de réponses aux défis de la subsistance et de la survie (accès à l'eau fraîche, à une terre vivante, à un air sain, à une nourriture saine, les liens à une diversité végétale et animale résiliente, ...), aux défis de « vivre ensemble » afin de faire société humaine insérée dans la toile du vivant (la gouvernance partagée, la place de chacun.e, l'éco-économie de subsistance, le prendre soin des enfants et des plus fragiles, le droit et la justice sociale, l'écosophie, les récits et les imaginaires représentés, la mobilité, la communication, l'éducation, la résilience culturelle, ...), aux défis liés aux besoins de subsistance ( le logement, l'accès aux énergie renouvelables, ...).

Pour illustrer le propos, les impulsions de type « Villes et Villages en Transition » ont depuis une bonne dizaine d'années, promu nombre d'actions très concrètes qui rassemblent plusieurs projets et groupes porteurs variés.

- « Assembler » des collectifs pour faire « Territoire de résilience » ?

Dans cette perspective, le diagnostic est immédiat et lucide : pour rencontrer ce défi de la création d'un « Territoire de résilience », un collectif ne suffit pas. Convoquons alors des éléments d'expérience qui pourraient nous aider à ébaucher un cadre d'assemblage d'initiatives, de projets collectifs, d'associations conduisant à faire « EDIFICE de collectifs ».

Nous proposons d'apprendre à partir de différentes mises en situations, d'explorer en décrivant la genèse et la gestation, les composantes d'émergence et de régulation qui puissent sous-tendre l'élaboration et la maintenance d'EDIFICES de collectifs. Pour aller 'où et comment' ?

## Communauté de résilience, édifice de collectifs

**Visée critique :** cette analyse vise à interroger les modalités de constitution d'une constellation de collectifs que nous appellerons EDIFICE, pour faire Territoire de résilience.

Parce que pour y arriver les échelles de temps et d'espaces se complexifient, que les défis sont multiples autant que les vivants alliés dont nous dépendons sont nombreux, nous nous appuyons sur la pensée Terrestre (3) qui redéfinit la notion de territoire en prenant en considération une multitude d'enjeux.

Si notre focus se fait sur l'action citoyenne, c'est qu'elle est intrinsèquement multiple et multiformes, dynamique et agile, créative et enthousiaste, et par la même capable d'embrasser une dynamique de nature holistique.

À l'inverse, les institutions, malgré leur structure d'organisation pyramidale, ne proposent à ce jour aucun modèle. Fonctionnant le plus souvent en silo, figées dans des processus organisationnels procéduriers, elles rendent caduques l'urgence de la métamorphose Au regard de la complexité systémique nécessaire pour embrasser les enjeux écologiques et sociaux de notre époque, cela les rend de fait, hors du champs de notre pertinence.

C'est dans un tel contexte, que nous interrogeons les expériences d'intelligence collective qui seraient potentiellement sources d'inspiration, afin de préfigurer des assemblages fondamentalement agiles.

Agiles, car les méthodes dites "agiles" visent la souplesse et la performance en se fondant sur l'implication de toutes les parties concernées. Centrées sur les interactions entre les individus plutôt que sur les outils de gestion, elles proposent l'adaptation permanente au « changement » plutôt que le suivi d'un plan. C'est pourquoi, elles nous apparaissent comme particulièrement pertinentes pour viser la résilience de communautés d'individus.



## Méthodologie de l'analyse

Nous oeuvrons d'une part en prenant appui sur les enjeux les plus courants de la pratique des Collectifs, et d'autre part, en tirant divers enseignements de l'observation de quelques expériences ciblées en regard de l'enjeu précis « faire communauté(s) très plurielle(s) de résilience en un territoire ». Certaines expériences relèvent d'un vécu ou de pratiques directes des auteurs, d'autres seront des références à des initiatives observées. La posture est que nous pouvons apprendre les uns des autres : partageons, échangeons, croisons nos pratiques, nos échecs et réussites, c'est le fondement de l'intelligence sociale !

a) Nous connaissons les enjeux les plus courants pour UN collectif : le pouvoir, la communication, la durée et la stabilité dans le temps, la transmission, l'intention, la gouvernance partagée (à partir de différents dispositifs : en cercle – hiérarchique – holocratique – sociocratique – organique - ...), la responsabilité, les postures d'engagement (le leadership, la collaboration élaboration) la régulation. Comment se lancer dans l'aventure d'un Collectif de collectifs ? Explorons comment peut se dynamiser un « groupement de collectifs », que nous nommerons ici EDIFICE, à même de générer une communauté résiliente riche de sa diversité.

b) Nous avons vécu et pris leçons de différentes initiatives marquantes : l'assemblage de collectifs en Gaume et à Tullins (exposés en quelques détails dans les encadrés qui suivent, l'émergence de « Jai Jagat Europe » à partir d'une variété internationale de groupes organiques et structurés (4) et l'observation des initiatives de résistance menées à Liège au « Ry Ponet » et sur le site de la Chartreuse qui ont concerné

des collectifs fort divers et des strates de population à priori culturellement opposées, qui se sont pas-à-pas structurées dans la durée. D'autres initiatives ont aussi nourri la réflexion et seront insérées dans la discussion, telles que les initiatives de Villes en Transition multi-projets, le mouvement multi-locales / multi-focus des Amis de la Terre (simplicité volontaire, biodiversité vivace, économie non violente, énergie décarbonée et non-nucléaire, eau protégée, ...), etc. Notons que ces EDIFICES sont tous non pyramidaux et peuvent ainsi bien assembler directement qu'indirectement des centaines de personnes, voire des milliers (exemple des Forums sociaux mondiaux, de Via Campesina, des Soulèvements de la Terre, etc.).

Le corps du texte reprendra les éléments les plus structurants. En fin de parcours, une section « pour aller plus loin » exposera brièvement des données qui pourront faire l'objet de débats et d'explorations minutieuses.

**PORTRAIT : naissance en 2023 du collectif "La Forge" (Tullins)** : elle comporte une centaine de personnes, regroupe une dizaine de collectifs (accueil de migrants, promotion de l'usage du vélo, soin à la biodiversité, soin des personnes, , etc.). Certains collectifs sont dotés d'un statut juridique, d'une charte, d'autres sont plus « organiques » dans leur fonctionnement. Les sensibilités sont très différentes voire divergentes. Ce fonctionnement collaboratif est incertain, délicat. Chaque collectif désigne un.e ou deux représentant.e.s, mais tous les membres peuvent participer aux réunions. Aujourd'hui, le besoin de convivialité et le développement d'une vision commune à court terme apparaît de plus en plus.



### **PORTAIT : le Rezogom « Emancipons-nous joyeusement du système » (2022)**

- *Quelques personnes « pilier » de 5 collectifs se sont réunies régulièrement pour penser ce réseau de collectifs (et d'individus) composé du Centre de partage d'Avioth, de « Gache-Warache » à Chiny, de la ferme du Hayon, de l'Epicentre de Meix devant Virton, des « anciens de Gérouville », du « campsvolant » . Elles ont rédigés un manifeste d'expression des valeurs générales et de la vision.*
- *En avril 2023, Rezogom a à peine un peu plus d'un an et nombre de groupe de réalisation (d'agir) ont déjà commencé à se former et à brasser du concret ; ces groupes sont souverains au sein de ce Rezogom, et le font exister dans leurs vécus : CoCo, Légumes, Ferme, A.tension, Soins, Concergerie, Traction animale, Semences.*

## L'assemblage de collectifs : leçons d'expériences

### Pourquoi des collectifs s'assemblent ?

La réponse jaillit aisément « pour ne pas être seuls – même à 10 ! » , pour se positionner lorsqu'une menace survient (exemple : en cas de répression, en cas d'inondation ou d'incendies, ..), pour faire actes de solidarité très concrète en cas de difficulté de survie (santé, alimentation, chauffage, logement, violence à la terre et au vivant ...), pour s'allier en regard d'un défi majeur (rencontrer l'ONU afin de faire face à la violence de l'économie, élaborer des solutions avec le pouvoir communal à Liège pour s'opposer à des spéculateurs immobiliers) , pour s'élargir, se

renforcer mutuellement, en vue d'une « puissance renforcée » avec comme horizon la résilience d'un territoire et/ou en regard d'un projet/vision partageable, pour rencontrer la complexité, mobiliser des capacités et ressources, pour assembler des forces « physiques et psycho-sociales », pour ne pas être seuls face à l'immensité de la tâche que représente la configuration d'un territoire résilient, etc.

### Comment assembler des collectifs ?

Les interviews et nombreuses séances de réflexion sur ces différentes expériences ont mis en évidence deux dimensions, à cultiver et travailler inlassablement :

- Celle des modalités et des processus pour faire « EDIFICE de collectifs (5) » : Pour rassembler ou disséminer ou diversifier, pour renforcer par les composantes et s'organiser dans du concret pour faire groupement, réunion, alliance, combinaison ou constellation... Voilà différentes pratiques de coopération qui illustrent des liens de natures différents et des moteurs différents pour faire lien.
- Celles des postures individuelles et collectives : s'ouvrir à l'autre, à la diversité et la différence, oser l'opposition de points de vue, le prendre soin et l'épanouissement par la différence, ...

### Quelles sont les formes de cet « assemblage » ?

« Réseaux, plateformes, coalitions, fédérations » sont autant formes qui émergent pour structurer suivant thématiques, enjeux, perspectives, objectifs et temporalités :

## Communauté de résilience, édifice de collectifs

- la **COALITION** regroupe plusieurs associations ou collectifs, en vue de déposer et poursuivre une proposition commune, un projet commun souvent délimité dans le temps ;
- le **RESEAU** est un ensemble de personnes – vraisemblablement insérées dans des structures ou associations – qui échangent, élaborent informellement, relaient et font retour au sein de leur structure de manière ouverte. Regroupés par des thèmes et parfois des finalités, mais pas forcément par des méthodes ou des objectifs fédérateurs ;
- la **PLATEFORME**, est un espace de réflexion commune, alliant personnes et associations, sur un « quoi » et un « comment agir », etc.

Exemples et définitions sont proposés après les conclusions dans une partie annexe « pour aller plus loin ».

### Les enjeux les plus critiques

Les expériences mettent en évidence des questions qui surviennent immanquablement et qui mettent en évidence des enjeux indispensables à rencontrer.

- **Déterminer le Territoire** : une étape marquante est de définir l'espace (le lieu) d'épanouissement des actions concrètes, de l'élaboration des pensées et des propositions, de la mise en place d'une gouvernance, de l'implémentation de rituels tacites ou explicites. Est-ce que le territoire de vie est « géolocalisé » ou s'organise-t-il en « constellation de territoires » aux composantes spatialement disséminées ? Est-il défini comme « territoire de survie concrète » en

regard de défis de subsistance à rencontrer « pour Atterrir » ? La vallée qui draine l'eau, le grenier à blé fourni par les collines de l'autre vallée, etc. Ou bien se limite-t-il au quartier, au village, à la petite ville « à portée de regard et de main tendue », espace du connu que nombre de participant.e.s considèrent comme plus appréhendable ou rassurante.

- **Élaborer une forme d'organisation soutenable** : les modèles peuvent être variés, la plateforme dédiée et hiérarchisée, le réseau informel ou structuré, le mouvement de « groupes actifs », la coalition (collectifs d'action), etc. C'est avec le temps que l'organisation de l'EDIFICE s'installe d'elle-même, au fil des entrecroisements et des interactions. Ce serait risqué de la définir abstraitement « enfermés dans une chambre de théoriciens » ! Quels sont les besoins concrets à partir desquels s'organiser ? Comment serons-nous capables de les rencontrer (est ce que l'énergie est disponible ?)

C'est au fil du temps que se pose régulièrement la question de l'organisation.

- Coordonner et communiquer : sur base de l'expérience menée dans « Jai Jagat Europe », en Gaume et à Tullins notamment (6), il a été proposé de mettre en place un groupe « coordination et communication » de l'EDIFICE :

\* C'est le groupe qui se préoccupe continuellement de la « collectivité », considérant que l'EDIFICE dépasse la somme des collectifs de base, et que son fonctionnement global doit être coconstruit. L'EDIFICE et la collectivité, c'est le bien commun d'un ensemble d'individus et de collectifs

## Communauté de résilience, édifice de collectifs

\* Sans statut contraignant il est doté d'une vocation facilitante, d'une capacité de reliance (7)

\* Son rôle majeur est de tenir l'unité de l'ensemble

\* Arbitrage : il peut être envisagé qu'il tienne en outre un rôle d'arbitre ou médiateur, ce qui demande clarification et implique une reconnaissance forte de l'attribution de ce rôle

- **Elaborer et partager la vision** ; c'est une notion bien complexe. Comment épanouir une vision commune qui émerge pas-à-pas, par les composantes qui s'assemblent progressivement en EDIFICE ? C'est pourtant essentiel : une vision explicite permet de renforcer l'engagement dans le grand collectif, de donner un cadre pour les prises de décisions et les actions menées ensemble. Elle permet aussi aux nouvelles personnes de savoir à quoi elles sont conviées, d'appréhender où elles arrivent et cela peut les aider à prendre leur place dans le groupe. Parce que cette question est très délicate, elle mérite d'être davantage explicitée ci-dessous, en s'appuyant sur des expériences minutieusement documentées.

### La composition de la vision

Starhawk (8) a déployé avec nombre de femmes et d'hommes une longue expérience de plus de 40 ans dans des mouvements écoféministes, militants écologistes altermondialistes, des projets d'écohabitats, etc. De cette expérience directe ancrée dans le réel, l'auteure propose de travailler en premier sur un « cercle de vision » pour construire l'intention d'un large projet partagé. (9) Il est une base pour qu'un groupe puisse se construire de manière équilibrée.

Le « Rezogom » en a fait l'expérience délibérée et documentée. Le « Ry Ponet », les « Amis de la Terre » comme d'autres mettent de facto en application ce principe.

#### **Etape 0 – vision anticipatrice**

le « cercle de vision » est la structure d'émergence de l'EDIFICE. Il élabore sa vision qui inclut ses valeurs, ses objectifs et les modes de fonctionnement du groupe.

Posture de départ : les personnes qui composent ce « cercle de vision » ont à cœur la vision du « bien commun » qu'est en soi l'EDIFICE. Elles veillent à prendre soin de la place de chacune de ses composantes. Elles ne se focalisent pas sur leur statut personnel ou sur le collectif initial dont elles sont issues, mais sur l'espace commun à toutes les composantes de l'EDIFICE.

## Communauté de résilience, édifice de collectifs

Les composantes de la vision élaborée par le Cercle de vision

Elles vont du plus large au plus précis :

<b>La vision</b>	<b>Les valeurs</b>	<b>Les intentions</b> la boussole, la raison d'être, ..
<b>Objectifs</b> Actions, projets, activités, agenda ...	<b>Gouvernance</b> cadre des responsabilités, de la communication, des prises de décision, ... équilibre du pouvoir 'avec', l'attention au bien commun du COLLECTIF / au bien de chaque composante	<b>Modalités</b> rituels de gouvernance et de faire ensemble, processus d'entrées & sorties, de décisions , de régulation, de gestion des conflictualités, d'harmonisation ou intégration des tensions interpersonnelles ..

PS : nous adjoignons en fin de texte dans la rubrique « pour aller plus loin » des références, des définitions et détails de processus, pour illustrer ou préciser.





# Communauté de résilience, édifice de collectifs

## Se projeter collectivement

### **Etape 1 – rétro vision :**

il peut être intéressant de proposer aux différents collectifs de L'EDIFICE de définir leur propre vision de celui-ci à partir d'un schéma semblable. C'est un exercice qui ne peut se faire que lorsque les groupes ont de la « matière/expérience » pour se réfléchir.

*"Imaginez que votre groupe part en voyage ensemble. Un rêve, une utopie dont vous avez l'image en tête : c'est ce monde que nous souhaitons créer. Vos valeurs, c'est le véhicule à bord duquel vous voyagez. Vos actions générales, c'est la route que vous avez choisi d'emprunter. Vos actions concrètes, ce sont les bornes qui jalonnent votre parcours et vos procédures, ce sont la vitesse à laquelle vous allez, les pauses que vous décidez de faire pour vous reposer, ce que vous mangez en chemin et les chants que vous chantez pour vous accompagner."*

Voici des questions, pour aider à se définir :

- Quel est le **rêve** de votre groupe ? Qu'est-ce que vous souhaitez faire advenir à travers ce groupe ? (Soyez sans limite ! Racontez-nous votre utopie :)
- Quelles sont les **valeurs fondamentales** qui vous rassemblent dans ce groupe ?
- Qu'est-ce qui **vous relie** les un.es aux autres ? (ex : engagements pour la justice sociale et l'écologie, fidélités relationnelles, prendre soin de la forêt, des migrantes ...)
- Quelle est l'**action générale** du groupe ? (ex : réparer des objets, produire des légumes.)

- Quelles sont **vos actions concrètes et étapes** pour y arriver ? (ex : assurer une présence hebdomadaire, organiser des chantiers , programme d'ateliers réflexifs ...)?
- Comment prenez-vous **vos décisions** ?
- Comment **accueillez-vous** des nouvelles personnes dans votre groupe ?

### **Etape 2 – méta vision :**

à un moment donné, il peut être temps que ces groupes émergents, parties prenantes de L'EDIFICE, se définissent spécifiquement, avec leurs particularités, mais en résonance avec l'ensemble. Cela contribuera à mieux définir ce qu'est l'EDIFICE COMMUN et nuancera / améliorera la vision anticipatrice.

## Enjeux courants / tensions régulières

L'art de « Faire ensemble » en rassemblant des collectifs variés dans leurs tailles, missions, fonctionnements, laisse émerger une pluralité de questions et de défis. Il n'est pas aisé d'élaborer l'assise d'un réseau, d'un mouvement et encore moins d'un « EDIFICE de collectifs » orientés vers un destin commun. Il est encore moins aisé d'en assurer la viabilité, la bonne gouvernance dans la durée. Alors nous allons tenter d'apprendre ensemble à partir d'expériences vécues, minutieusement rapportées. Sont évoquées ici brièvement différentes questions qui égrènent sporadiquement ou parfois de manière lancinante l'art de l'édifice de collectifs. Elles ne peuvent être déniées sous peine que la marmite des tensions puisse exploser :

## Communauté de résilience, édifice de collectifs

---

### L'intérêt du présent et celui de l'horizon

il est souvent illusoire de fonctionner dans un cadre de « grands objectifs ». Les moyens ne seront pas réunis, les agendas vont s'éclater. Il est préférable de vivre dans le présent, car celui-ci stimule la collaboration effective et ancre dans le concret. Nous visons l'horizon mais nous gardons les pieds dans la terre de l'audace collective (qui se modifie tout le temps). Certains thèmes se présentent régulièrement au fil des réunions et reçoivent des réponses qui se révèlent temporaires. L'horizon guide comme une boussole, le cap est précis, mais pas les prochains pas. La direction du but est claire, mais il ne sera jamais atteint.

### Clarifier son fonctionnement pour définir son identité et sa zone d'autonomie groupale

es collectifs qui composent un EDIFICE sont invités à clarifier leur mode de fonctionnement dans le respect du manifeste, de la charte, de l'intention exposée. Il est stimulant d'adresser des questions concrètes : comment accueillir des nouveaux ? Comment dresser l'ordre du jour ? Comment prendre les décisions ? Comment gérer le rapport à l'argent ? Comment communiquer les actions ?

### Quels modes de décision pour quel enjeu ?

Comment prendre des décisions au sein de l'EDIFICE ? La décision est-elle liée à la responsabilité et à l'engagement ? Devrait-elle être assumée par un petit groupe porteur ? Consentement ou consensus ? L'EDIFICE souhaite-t-il laisser aller l'énergie où elle va ou la canaliser vers un objectif ? L'expérience montre et/ou suggère que le mode de décision peut varier selon l'importance de la décision et la maturité de l'ensemble. Il est

souvent souhaitable de d'abord échanger afin de se positionner sur l'importance de la décision et d'ensuite définir la modalité adéquate.

### Communication

est-elle cogérée ou centralisée ? Y a-t-il des supports de communication physique de l'EDIFICE présents dans les différents lieux-projets ou est-elle essentiellement numérique ? Est-il pertinent de développer une identité visuelle : le support doit-il être identique partout ? Veut-on afficher ou pas l'adhésion ? Tenons-nous compte des avis tièdes, à la marge, sans se laisser englués dans des attitudes de déni ou de critique lancinante ? Apprécier enfin, que l'exercice de la communication relève d'une marque de confiance mutuelle. (10)

### Quelle place aux croyances, doctrines ou idéologies...

...dans le fonctionnement de l'EDIFICE ? Une charte peut situer le projet commun : est-il identitaire ou universaliste, technophile ou empreint de simplicité joyeuse, laïque ou religieux, libertaire ou collectiviste ? Ces éléments sont-ils au contraire « hors champ » / impertinents ? Comment gérer au mieux leur place dans l'EDIFICE ? Des « cohabitations » sont-elles possibles ou vont t'elles s'y affronter ? Comment gérer les différences doctrinaires ?

### Exclusion ?

Faudra-t-il parfois exclure un collectif ou une personne ? Si oui, faut-il prévoir une procédure ?

# Communauté de résilience, édifice de collectifs

---

## Coordination (11)

faut-il un « groupe porteur » ? Comment en recruter les membres ? En séance plénière, par engagement volontaire, par cooptation ? Faut-il que les âges, les genres ou d'autres distinctions s'équilibrent ? (12) Se pose d'emblée le défi de la « place de chacun ». Faut-il un leadership ? Peut-il s'exercer de manière tournante ? Comment assurer cela au milieu d'élans aussi divers : certains s'intéressent au cadre, au fonctionnement d'autres sont concentrés sur la mobilisation, d'autres encore sur des réalisations ponctuelles, occasionnelles ou récurrentes, concrètes ou intellectuelles. Et puis, l'investissement peut-être épisodique. Après une grande intensité, on peut avoir besoin de faire une pause et revenir plus tard.

## Pouvoir - Responsabilité - Don

l'évocation du mot "pouvoir" est souvent source d'émoi. Pour agir, il faut pourtant décider et pour décider légitimement, définir à qui – quelle personne ou quel groupe – donner quel pouvoir ? L'expérience montre que quand il n'est pas définit, il peut néanmoins être « implicitement distribué ». La proposition est d'élaborer des repères pour discerner le « pouvoir sur » du « pouvoir de » tels que les distingue Starhawk (13). Il peut y avoir intérêt de clarifier la posture dans l'organisation, d'énoncer une liste des privilèges & de responsabilités attribués à l'une ou l'autre personnes qui acceptent un mandat, de donner forme aux registres de « pouvoir de » qui font la gouvernance de l'EDIFICE (14)

## Capacité

ce sujet engage à connaître nos capacités individuelles et celles du groupe, à situer les limites de chacun.e (ce que chacun.e veut, peut donner et assumer), à apprécier si la tâche ou le projet pris en charge est un défi atteignable pour la personne ou le groupe concerné (afin de l'y aider, de l'accompagner, de le soutenir) et enfin, de savoir dire NON si la tâche est démesurée. (15)

## Conclusions

Ces expériences posent la question pratique de **comment générer et conduire un assemblage de groupes agissants, initialement indépendants les uns des autres, en vue d'un « horizon commun » ?**

- Au fil du temps, la gouvernance partagée adapte les formes, ajuste les structures en fonction des finalités, des moyens et des horizons du possible :
  - \* les EDIFICES de collectifs RezoGom et La Forge sont des expérimentations qui se caractérisent par des dynamiques a-institutionnelles, des pratiques ancrées dans les faits et les interrelations ;
  - \* A l'inverse, le mouvement des Amis de la Terre s'est plus institué, notamment pour rencontrer des enjeux d'affrontement légal (implications juridiques, financières, ...)
  - \* D'autres assemblages ont pris des formes organisationnelles de Réseau, de Plateforme ou de Mouvement où l'agir « concret » est moins présent.
- 
- Ces expériences témoignent de l'importance de faire émerger, et grandir le désir et l'intérêt de l'EDIFICE plutôt que de vouloir grossir les effectifs humains de chacun des collectifs. Rappelons que la pyramide organisationnelle n'y existe pas. L'organisation organique s'inspire plutôt d'un humus riche et fort de sa diversité ;
  - L'objectif annoncé se situe dans le « Vouloir AGIR », qui prend valeur en soi. L'ancrage de l'engagement des différents groupes et de leurs membres respectifs est dans l'action, inspirante, tout autant que dans la quête de la relation : ne pas être seul face à cet horizon qui nous concernent tou.te.s ;
  - L'engagement et la persévérance sont vécus au travers de l'action : la pratique collaborative est aussi l'espace pour apprendre à débusquer puis à dépasser les obstacles à cette force du « faire ensemble » ;
  - Le Savoir ETRE ensemble devient la clé : pour naviguer, il y a à conduire de multiples chantiers « de gouvernance partagée » relatifs à l'engagement personnel et collectif au sein de ce nouvel espace d'appartenance plus large, encore imprécis : Comment composer et animer l'EDIFICE ? Comment clarifier le projet, le communiquer, donner place à chaque composante, arbitrer et négocier, octroyer ou assumer « pouvoir de » et responsabilité, intégrer la diversité de croyances et de valeurs, organiser les conflits de points de vue, réguler, coordonner ... En se reliant au vivant, on peut ici convoquer l'exemple de cultiver un jardin : « cultiver, c'est contribuer au développement des plantes qui poussent par elles-mêmes » (16). Le POUVOIR DE et non pas SUR appelle au développement de l'esprit et la compétence de la co-responsabilité ;
  - Conserver la diversité des éléments constituants : une balise très forte qui doit résister aux projets fédérateurs pour stimuler partages et fécondations réciproques (17). Unis par et pour un projet, chaque composante retrouve son identité et son fonctionnement après celui-ci.



Cette analyse est disponible gratuitement sur le site internet [www.asblrcr.be](http://www.asblrcr.be) .

Le RCR<sup>2</sup>, Réseau de Collectifs en Recherche de Résilience est une association promouvant la restauration des conditions d'habitabilité de la planète par l'invention, l'expérimentation et la diffusion de modes de vie écologiquement résilients, inclusifs et solidaires. Les outils, analyses et études du RCR<sup>2</sup> sont des moyens de délibérer et d'élaborer sur ces enjeux en portant des regards critiques aussi bien sur nos modes de vie actuels que sur ce qui se présente comme ses alternatives. Leur visée est d'approfondir la compréhension de ces enjeux pour stimuler l'élaboration des réponses inclusives, collectives, écologiques, solidaires, lucides et inspirantes. Ces documents sont le résultat d'entretiens, d'échanges entre collectifs ou groupes de citoyen.ne.s s'étant prêtés à nos outils d'animation ainsi que des recherches menées en groupe de travail composé.e.s de volontaires et de différents partenaires associatifs.

Toute diffusion et reproduction est autorisée et encouragée sous réserve de citer la source. N'hésitez pas à nous partager vos propres contributions ainsi que d'éventuelles questions, commentaires ou propositions. A votre disposition pour aborder, au sein de votre collectif, les thématiques traitées.

**Pour nous contacter : [info@asblrcr.be](mailto:info@asblrcr.be)**

**Publié en 2023**

**Illustrations par Giacomo**

# Communauté de résilience, édifice de collectifs

## Notes et références

1. Groupement d'achat solidaire de l'agriculture paysanne.
2. Le concernement désigne un **phénomène naturel qui fait que lorsqu'un autre arrive dans notre environnement, même sans qu'on le perçoive consciemment, nous sommes concernés par sa présence** (comme il l'est aussi par la nôtre).
3. En référence à Bruno Latour dans l'ouvrage « Où Atterrir » (2017, éditions La Découverte) et à l'usage qu'en fait l'Université Terrestre ? <https://s-composition.eu/les-creations-partagees/universite-des-terrestres/>
4. Des collectifs « organiques » et des associations « structurées » agissant localement se sont rassemblés pour faire 'mouvement', unis par une même finalité < construire la paix et la justice par la non-violence > , réunie par un même objectif commun tangible: < organiser une marche en non violence, jusqu'à Genève, venant de plusieurs pays européen et d'Inde, afin de célébrer cette coalition d'esprit et de méthode gandhien (la marche, la rencontre, le dialogue), en vue de déposer à l'ONU un schéma de construction de la paix et la justice par et pour la non-violence, en regard des 17 ODD, en partant du point de vue des plus démunis >.
5. Pour lisibilité, dans ce texte '**EDIFICE**' désigne l'ensemble de « groupes ou collectifs » ( le COLLECTIF de Collectifs ), tandis que '**collectif**' désigne une composante, un groupe humain focalisé sur un projet, l'acteur d'une vocation ciblée
6. Voir aussi les expériences des mouvements RECLAIM, Amis de la Terre, Forum social mondial,
7. Dans des structures pyramidales, le « conseil » ou « comité central » a une vocation centralisatrice, éventuellement coercitive et régulatrice, il s'est auto-doté d'un pouvoir d'injonction, d'inclusion et exclusion, etc.
8. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Starhawk\\_\(%C3%A9crivaine\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Starhawk_(%C3%A9crivaine))
9. sur base du livre "Comment s'organiser. Manuel pour l'action collective." de Starhawk.
10. « je t'accorde le 'droit et la responsabilité' de nous informer, de nous réunir en vue du bien commun » ; et toi que je connais bien ou un peu, je me livre en te partageant des envies, des idées, j'ose te convier au risque de l'absence ».
11. en débat : « Les premiers membres du 'PORTEUR' se sont engagés pour un an et l'année est révolue ! Illustration - « Je suis fatigué, je me suis engagé pour un an qui est passé » - « Les réunions sont utiles et nécessaires, mais trop mentales » - « les vrais échanges, ce font dans les couloirs, dans la rue, au fil des rencontres et des travaux collectifs » - « veux tu t'interroger sur la perte que tu nous infliges en partant ? je regrette déjà ton départ mais je survivrai » - « je reviendrai ... » - « il ne s'agit pas d'exclure les plus âgés mais d'inclure les jeunes » - Voir aussi les principes des Transitions Town élaborées par Rob Hopkins : le groupe initiateur se dissout à un moment
12. Composer le groupe PORTEUR est-il un bon rôle pour les plus âgés, qui ont du temps - les plus jeunes se démènent entre travail, déplacements, famille « nuit et jour we compris », leur charge mentale est saturée ... - ; sachant que ces anciens bénéficient de l'expérience de la vie collective, ne s'émeuvent plus pour des doctrines ou des slogans, ou qui n'ont peut-être plus autant l'énergie pour assumer un projet très concret ? . Mais au risque de scléroser le fonctionnement, d'être coincé dans des schémas anciens, de ne pas se réjouir assez de la diversité, ... ?
13. Le ' pouvoir sur' semblerait être une histoire d'égo, le 'pouvoir de' demande humilité, honnêteté et confiance ; nous sommes tous concernés, avec nos besoins de reconnaissance, d'épanouissement, de ...
14. <https://www.gouvernance-partagee.info/>
15. « nous ne te confions pas ce mandat... » ; à l'inverse et le COLLECTIF - en sagesse - peut t'accompagner pour t'aider à te dépasser pour prendre en charge de nouveaux projets »
16. Henri Pascal-Jenny; Baptiste Morizot
17. Daniel Cauchy « Je me souviens de marchés paysans organisés dans plusieurs localités, pour lesquels les organisateurs étaient multiples (locale de Nature et Progrès, du réseau transition, de Colibri, d'Ecolo, ...) Et à l'issue, les porteurs ne se souvenaient même plus de qui avait été à l'initiative ... »
18. <https://klimaatoalitie.be/fr/accueil/>
19. <https://france.attac.org/actus-et-medias/le-flux/article/forum-social-mondial-2024-un-autre-monde-maintenant>
20. <https://associations21.org/qui-sommes-nous-2/>
21. <https://reinventingorganizationswiki.com/fr/theory/culture-and-values/>
22. <https://www.metacartes.cc/faire-ensemble/ingredients/intention/>
23. <https://www.associatheque.fr/fr/creer-association/index.html?amcpage=4>
24. <https://www.cooperative-aviso.com/wp-content/uploads/2019/06/Fiche-La-raison-d%C3%AAtre.pdf>

# Pour aller plus loin...

## 1. Formes d'EDIFICE (assemblage de collectifs et associations)

- **COALITION**, exemple : la « **Coalition** Climat (18) » regroupe environ 70 associations (organisations environnementales, mouvements Nord-Sud et associations sociales et socio-culturelles) qui partagent la même demande face aux changements climatiques. Faire adopter par les décideurs politiques des mesures fermes pour empêcher la catastrophe climatique qui menace l'environnement, mais aussi la cohésion sociale et les personnes les plus vulnérables au Sud comme au Nord ».
- **RESEAU MOBILISATEUR**, exemple : Le **Forum** social mondial (19) qui n'envisageait délibérément pas de convergence des luttes n'élaborait dès lors aucune synthèse, de manière à laisser à la diversité et aux spécificités l'espace le plus ouvert ;
- La **PLATEFORME (ou coupole)**, exemple : Association 21 (20), plateforme d'associations et d'organisations citoyennes actives dans différents secteurs du développement durable (environnement, aménagement du territoire, santé, culture, économie sociale, éducation, genre, associations représentant les personnes en situation de précarité, relations nord-sud, droits humains, etc.) œuvre pour faciliter la concertation entre associations, stimuler les actions communes et promouvoir la transversalité
- **MOUVEMENT**, exemple : les Amis de la Terre belge (branche d'une structure internationale), les Soulèvements de la Terre sont organisés en 'mouvement'.

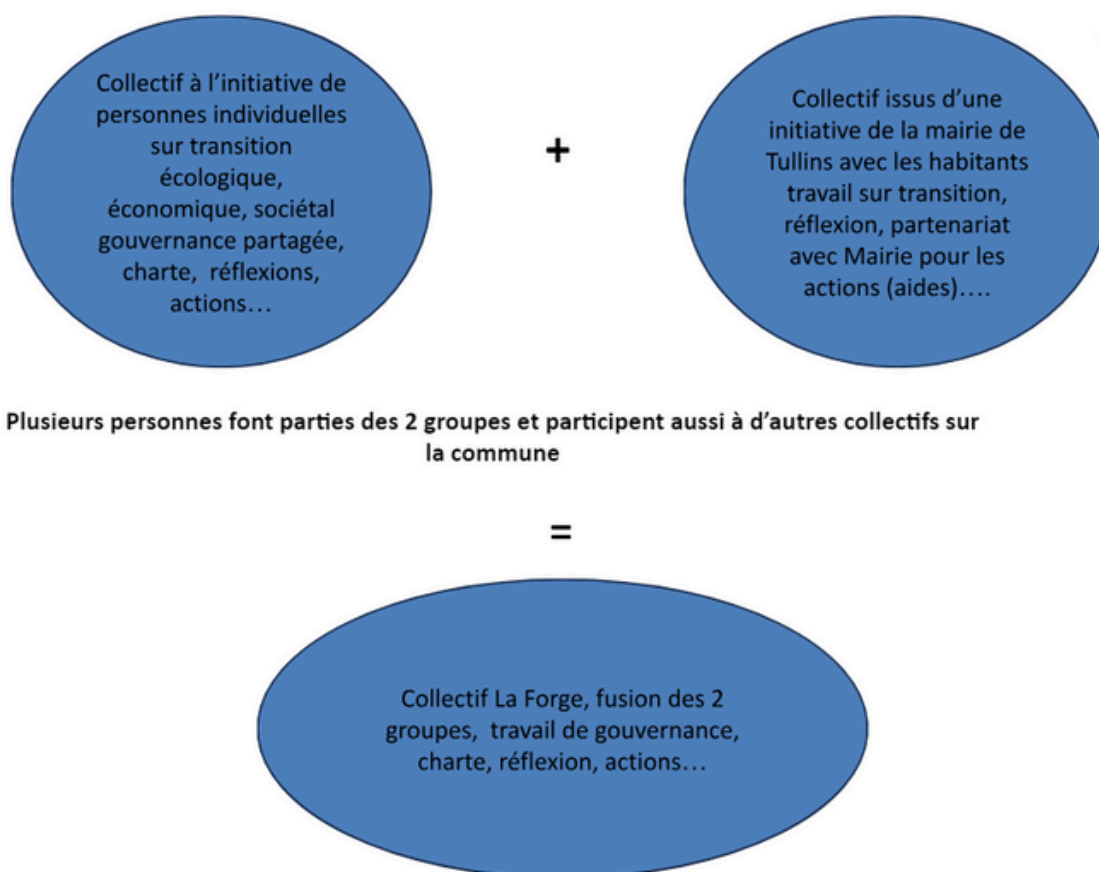
## 2. Gouvernances : éléments d'élaboration d'une vision

- **La MISSION** du collectif correspond à ce qu'il est en train d'accomplir, alors que la **VISION** est ce que vous visez pour le futur, à l'horizon ! L'une correspond à la situation présente, l'autre à la situation future escomptée (qui – le plus souvent - ne sera jamais atteinte et s'exprime comme une quête, un chemin à poursuivre inlassablement, sans nécessairement attendre de résultat précis)
- **LES VALEURS** : « explorer les différentes **valeurs**, croyances, règles de base et les cultures dans les organisations, ainsi que les pratiques permettant d'établir et de faire vivre la culture et les valeurs. » (21)
- **L'INTENTION** : « Au niveau individuel, l'intention est la boussole qui donne la direction. Dans un projet collectif, une **intention** commune unit et rassemble les contributeurs. » (22)
- **LA RAISON D ETRE** (23): « Si l'organisation était un organisme vivant, la **raison d'être** serait sa mission de vie, nécessaire et 'unique' au monde. C'est son ADN. (24) »
- **OBJECTIFS** : <https://www.atlassian.com/fr/work-management/strategic-planning/setting-goals>

## Communauté de résilience, édifice de collectifs

- **PROJETS** : <https://www.atlassian.com/fr/work-management/project-management> -
- **GOVERNANCE PARTAGEE** : <https://www.gouvernance-partagee.info/> et <https://universite-du-nous.org/blog/le-blog-de-l-universite-du-nous-3/les-gouvernances-hybrides-17>
- **MODES DE PRISES DE DECISION** : l'expérience montre que décider au consensus peut s'avérer compliqué et soulever bien des difficultés. A l'inverse une décision « à l'emporte-pièce », forcée, aura certainement ses effets rebonds pénibles à assumer. Le processus de décision par consentement est très puissant voire rapide si mené avec légèreté, mais peut aussi devenir fastidieux et être dénaturé.
  - Par l'Université du Nous : <https://universite-du-nous.org/gouvernance-partagee-ressources> -
  - Par « Reinventing Organizations » : <https://reinventingorganizationswiki.com/fr/theory/decision-making/>
- **Résolution de conflits** : <https://reinventingorganizationswiki.com/fr/theory/conflict-resolution/>

### 3. EXEMPLE de « Collectif de collectifs » - La Forge à Tullins présentée par Michèle Hardiot





## Communauté de résilience, édifice de collectifs

---

**Changement de municipalité aux élections, opposition, lien tendu avec nouvelle municipalité qui ne reconnaît pas les collectifs.  
Souvent les mêmes personnes dans tous ces différents collectifs.**

### Constats :

- Au début : élaboration lente, dynamisme, actions, réflexions, des groupes qui tracent leur route... Création du collectif au bout d'un an)
- Effectif réduit, entre-soi, manque d'ouverture vers les habitants - Covid (manque de solidarité)
- Des personnes qui quittent le collectif mais aussi des nouvelles personnes
- Peu de connaissance entre les différents groupes de La Forge
- Divergence dans les besoins de chacun.e ( construction, réflexions, actions....)
- Pas de moyen financier
- Pas de soutien de la municipalité dans les actions
- Manque la manière dont nous souhaitons manifester notre raison d'être à court terme

 **Besoin du cercle commun : ouverture, se rencontrer, faire la fête**  
(2ème année)

 **Réalisation « la fête du collectif La Forge »**

### Constats suite à cette action :

- Atelier résilience des territoires : bonne participation
- Dynamique festive, super spectacle
- Peu d'intérêt aux stands des différents groupes

 **Suite atelier résilience des territoires**

### Constats :

- Quelques personnes nouvelles
- Plein d'idées et de dynamisme
- Groupe alimentation qui redémarre
- Bilan à exploiter

## Communauté de résilience, édifice de collectifs

---

### Préparation rencontre des participants au collectif La Forge (3ème année)

#### Objectifs :

- Se connaître
- Savoir ce qui se passe dans chaque groupe
- Convergences et/ou projets communs
- Vision commune à court terme de notre collectif

#### Constat :

- Retours positifs, sur l'ensemble de l'après-midi, bien rythmé, les présentations des cercles et l'historique ont permis de mieux comprendre le collectif La Forge
- La question de la mobilisation et de la communication revient dans les échanges

### En cours

- Vision du collectif et les objectifs à court terme 2024/2025
- La communication
- La structuration du collectif
- Importance des relations avec les institutions et autres associations, collectifs
- La question de l'implication et de la connaissance du collectif par les habitants
- Un lieu identifié
- Et surement d'autres choses à venir....

La construction du collectif La Forge repose sur un petit groupe de personnes actives sur Tullins souvent et déjà dans plusieurs autres collectifs ou associations.

La construction du Collectif avance par expérimentation amenant des constats, des besoins et des actions.