

# Structuration des initiatives de solidarité

## Trame de questionnement dynamique

VCM, Voisins & citoyens en Méditerranée  
<http://www.vcm.1901.org/>

## Accompagnement à la structuration des initiatives de solidarité : Trame de questionnement dynamique

Confronté au durcissement du contexte et à des situations de pauvreté qui se pérennisent, les initiatives rassemblées en réseau par l'intermédiaire de VCM **sont simultanément amenées à développer des relations de solidarité et des positionnements économiques**. Ces articulations font émerger de nombreuses contradictions qui se déploient sur différents registres. Un travail de recherche/action initié par VCM s'est appuyé sur la rencontre et l'observation d'une vingtaine d'initiatives dans le but d'identifier plus clairement des lignes de tension récurrentes afin de produire une approche d'accompagnement adaptée aux problématiques identifiées. Les questionnements repérés ne peuvent être rapportés à une simple modélisation par des statuts, aussi pertinents soit-ils (loi de 1947). Le groupe de travail a donc eu pour ambition de déceler la manière suivant laquelle ces questions se traduisent dans la réalité des pratiques, afin d'élaborer des orientations et des propositions qui permettent de reconnaître, d'accompagner et de renforcer les potentiels d'ingéniosité et de développements solidaires contenus dans ces initiatives.

Cette approche se traduit à ce jour par la production d'une trame destinée à accompagner des trajectoires en évolution. Elle prend appui sur une série de huit couples de tensions identifiés dans les pratiques. La démarche d'accompagnement ainsi proposée se garde donc de toute normalisation. Elle s'inscrit dans une perspective visant à renvoyer, en miroir, un faisceau de questionnement susceptible de transformer les pratiques en les faisant évoluer à leur rythme. Les huit couples identifiés sont les suivants :

- L'individu et le collectif**
- Le « mythe fondateur » et la réalité**
- Le projet social à « but humain » et sa traduction économique**
- L'ouverture extérieure et les limites internes**
- Les dirigeants/fondateurs et la démocratie**
- La règle interne et le droit commun**
- L'organisation formelle et le vécu**
- La spontanéité et la légalité**

*Cette trame a été élaborée pour être proposée dans le cadre d'un échange « structurant ». Les retours sur expérience ou les prises de conscience sont facilités par une interaction avec des tiers. Toutefois, elle peut également être diffusée en tant que telle dans une perspective d'auto-questionnement ou d'auto-évaluation. Elle a vocation à être testée par les initiatives elles-mêmes, entre elles, et par l'intermédiaire de référents extérieurs afin de pouvoir s'affiner et s'améliorer dans le temps.*

**Méthodologie :** L'objectif de la démarche consiste à accompagner les initiatives dans une démarche de structuration tout en maintenant ouverte une qualité de questionnement propice au changement et à la transformation des pratiques. L'observation proposée prend appui sur **les modalités de formalisations et de contractualisations** existantes qui se déploient simultanément sur les registres **implicites et explicites de l'action**. Un deuxième niveau d'observation porte sur la nature des **processus de régulation** qui accompagnent l'action dans sa dynamique d'évolution permanente.

## L'individu et le collectif

Les dynamiques collectives tirent leur force d'une identité et d'une culture partagée, d'un environnement relationnel plus dense et plus sûr, d'un « être ensemble » qui palie aux effets d'isolement, etc.

L'inscription de l'individu dans le collectif se traduit néanmoins par des tensions propres aux aspirations individuelles en termes de besoin d'intimité, de reconnaissance de choix personnels, de différenciation de trajectoires de vie, etc.. La manière selon laquelle l'individu trouve sa place dans le collectif tout en y participant se décline sur différents registres (statuts, modes de rémunérations, modes d'expression, accès à la décision, modes de régulation) et peut être source de tensions ou de tiraillements.

*Comment se caractérise la dimension collective ?*

*Quelles sont les principales dimensions « partagées » ? (Travail, habitat, repas, vie collective, décision...) et comment sont elles partagées (lieu de vie, évènements liés à l'initiative ou à la structure, « rituels » festifs ou symboliques, supports de communication,...) ?*

*Quels sont les traitements égalitaires (rémunérations, positions,...) ? Quels sont les traitements différenciés ?*

*Existe-t-il des composantes d'une « culture » collective ?*

*Comment sont elles exprimées, mises en scène, animées, dynamisées, valorisées, appropriées ?*

## Quel est l'exemple le plus marquant des tensions entre l'approche collective et l'affirmation des individus ?

*Comment se caractérise la position des individus au sein du collectif ?*

*Quel sont les différentes postures existantes (administrateurs, salariés de droit commun, salariés en insertion, bénévoles actifs, autres positions ou hors cadre) ?*

*Comment sont elles cadrées, définies et évaluées dans le temps (contrat juridique, contrat moral,...) Comment sont définies et négociées les rémunérations ?*

*Quelle est l'étendue des champs personnels couverts par l'initiative? (travailler, habiter, vivre, se nourrir, s'exprimer, participer à la décision)*

*Quels sont les possibilités de participation « spontanés » ou volontaires ?*

*Quelles sont les marges et potentiels d'évolution ou de différenciation possibles entre les trajectoires des personnes ?*

*Quels sont les modes d'expression ou de prise en compte des aspirations individuelles ?*

## L'approche collective

---

## Les différenciations individuelles

**Formalisations, contractualisations, régulations**

Explicites

**Premiers éléments d'observation ou de diagnostic**

-----  
Implicites

**Le « mythe fondateur » et la réalité**

Cette dimension est importante dans les initiatives collectives dans la mesure où le « mythe » est ce qui parvient à faire « sens commun », à réunir au-delà des particularismes, à susciter des « dépassement individuels », à tisser des « liens » de sens, etc. Etymologiquement, le mythe fait référence à « ce qui ne peut s'exprimer directement » mais qui est pourtant présent et vivace. Il constitue le socle des valeurs qui s'échangent et confèrent une dimension symbolique à l'action. Il puise sa vitalité dans un patrimoine historique, culturel, voire métaphysique. Le mythe est en décalage avec la réalité dans la mesure où il renvoie à un idéal inatteignable en soi. La nature de ce décalage peut néanmoins être plus ou moins importante et au-delà d'une certaine limite, le déséquilibre entre le mythe et la réalité peut présenter des risques non négligeables : actes contraires aux valeurs exprimées, fantasme d'un projet idéalisé, « manipulation » idéologique, instrumentalisation des personnes au nom de la « cause », etc.

**Les orientations du « mythe fondateur »**

*Existe-il un mythe fondateur ou porteur ? Comment est-il véhiculé, manifesté, alimenté ? A quoi est-il rattaché ? (Évènement historique, courant philosophique, religieux,...)*  
*Quelles sont les valeurs inhérentes à l'action ?*  
*Par qui et comment sont elles exprimées, incarnées, véhiculées ?*  
*Comment sont elles partagées ? Comment sont-elles transmises ?*  
*Comment sont-elles appropriées par les différentes postures qui portent la définition et la réalisation de l'action ?*

**Quelle est la dernière fois où le « sens originel » du projet a été rappelé pour interroger une pratique, une attitude, un choix, une décision ?**

*Quelles sont les lignes de contradiction révélées dans et par la pratique ?*  
*Sur quels registres se manifestent elles (tensions économique, conflits humains, dépendances limitantes, perceptions négatives,...) ?*  
*Comment se manifestent elles ?*  
*Comment et par qui sont elles relayées ?*

-----  
**Les dimensions pratiques ou pragmatiques en contradiction avec le « sens originel »**

### **Formalisations, régulations**

Explicites, visibles, ostentatoires (monument, affichages, charte, références visibles, cérémonies, modalités d'expression et de mise en discussion des contradictions)



Implicites, discrètes, invisibles (culture, histoire, valeurs, ressentis, obédiences religieuses,...)

### **Premiers éléments d'observation ou de diagnostic**

**Le projet social et sa traduction économique**

Les initiatives collectives à visée coopérative ou solidaire ont la caractéristique commune de placer la dimension humaine au cœur du projet. La rationalité économique n'est pas appréhendée comme seule ligne structurante pour tendre vers une adaptation aux exigences du contexte. Pour autant la contrainte économique ne peut être évacuée dans la mesure où elle conditionne, au moins en partie, le degré d'autonomie de l'activité. Le modèle économique et le positionnement du projet vis-à-vis de ses partenaires ou sur le marché sont donc des facteurs déterminants pour la durabilité de l'initiative. La traduction économique et les degrés de contraintes qu'elle induit entrent en tension et parfois en contradiction avec les aspirations sociales privilégiant des relations et des valeurs de solidarité, de convivialité, d'écoute, de respect des rythmes naturels, etc.

*Comment se caractérise le modèle économique de l'initiative ? Sur quel équilibre repose-t-il ?  
Quels sont les piliers de l'ancrage économique (Etat, collectivités locales, courants religieux, positionnement marchand, bénévolat,...) ? Quelles hybridations de ressources appelle-t-ils ?  
Quelle est l'assise « patrimoniale » de l'activité ? Quelle incidence a-t-elle sur le modèle économique ?  
D'où émanent et comment se traduisent les exigences économiques ?  
Comment les tensions économiques se manifestent-elles ?  
Existe-t-il des repères économiques ayant une incidence sur l'action ?  
Lesquels ? (seuils ou objectifs de production, seuil de rentabilité, etc..)*

**Fondements du modèles économique et lignes de tension**

**Comment se sont manifestées les dernières tensions économiques ? Quelles répercussions ont-elles eu sur les relations internes et les choix d'orientation ?**

*Quels sont valeurs humaines et sociales, exprimées, défendues ou recherchées par les porteurs de l'action ?  
Comment se manifestent-elles ? Comment sont-elles nourries, véhiculées, vécues, partagées ?  
Quels sont les impacts des exigences économiques sur ces dimensions sociales ? Sont elles préservées ? menacées ? oubliées ?  
Comment se manifestent les contradictions ? Quelles sont les natures de « pressions », de tensions ou d'inquiétudes qui exercent ?  
Quelles répercussions ont-elles sur le climat relationnel ambiant, sur les échanges personnels et professionnels ou sur l'état d'esprit des personnes ?*

-----  
**Aspirations sociales et modes de contraintes**

### **Formalisations, contractualisations, régulations**

Explicites – Repères économiques, cadre de définition et de partage des orientations économiques, nature des contraintes, degré d'autonomie ou de dépendance, importance du patrimoine / repères sociaux, cadre et politique de ressources humaines, lieux ou espace de régulation sociale, événements rythmant la vie sociale...)

-----

Implicites – règles déontologiques, mémoire sociale, nature des ressentis en terme de bien être ou de mal être au travail, expressions des acteurs

### **Premiers éléments d'observation ou de diagnostic**



**L'ouverture  
extérieure et  
les limites  
internes**

Les liens de solidarité se prolongent bien souvent au-delà des initiatives elle-mêmes compte tenu d'idéaux partagés, de situations d'urgence, de partenariats ou de mutualisations diverses... L'ouverture peut être un facteur vital de réussite et de développement pour traverser certains passages difficiles, accompagner un développement, accueillir de nouveaux participants,... Elle comprend aussi des limites. Il est parfois difficile voire dangereux d'être trop transparent vis-à-vis de l'extérieur au risque de laisser l'espace d'affirmation et de régulation interne « en proie » aux regards et aux attentes externes. La porosité peut être un facteur essentiel à l'enrichissement des idées, au renouvellement des énergies, à l'adaptation au contexte, etc. Elle pose néanmoins la question de la gestion des seuils entre différents espaces symboliques : L'ouverture incontrôlée peut conduire à la dispersion, à la dilution ou à la fragilisation ; La fermeture peut se traduire par des formes de repli identitaire ou de protectionnisme qui isolent et dessèchent l'initiative.

*Quels sont où quels ont été les principaux liens avec des partenaires externes ? Sur quels registres se déploient ils ? Comment sont-ils alimentés dans le temps ?*  
*Quelles sont les entrées et les ouvertures maintenues sur l'extérieur ? A quelles occasions ou sur quels registres se déclinent-elles ?*  
*Quels sont les principaux apports générés par ces ouvertures ? En quoi ont-elles contribué à qualifier ou à renforcer l'initiative ?*

**Quelles ont été les dernières tensions, perturbations ou conflits liées à des relations extérieures ? Comment ont-elles été gérées ?**

*Quelles sont les modalités permettant de se prémunir des sollicitations extérieures ?*  
*Quels sont les temps ou les espaces « réservés » ? Pourquoi et comment ont-ils été mis en place ?*  
*Comment les seuils ou les frontières sont-elles signalées ? Par qui ?*  
*Quelles sont les principales menaces, conflits d'intérêts, de territoire ou de légitimité, perçues de l'extérieur ?*

**Principes et modalités d'ouvertures, de participation, de partenariat, de réseau**

-----  
**Motifs de craintes, de tensions, de divergence, de conflits avec l'extérieur**

### **Formalisations, contractualisations, régulations**

Explicites – Charte, règlements, repères communs, principes formalisés, conventions, accords cadre, ...

-----  
Implicites – Délimitations tirées de l'expérience, du vécu, reconnaissance et respect de limites réciproques,...

### **Premiers éléments d'observation ou de diagnostic**

## Les dirigeants et la démocratie

Les initiatives collectives reposent toujours sur un acte fondateur. Cet acte est généralement incarné par une personne ou un groupe de personne qui « osent » ou ont osé inscrire dans la réalité la manifestation d'une inspiration créative, intuitive débordant du seul registre fonctionnel. La qualité de leur intuition et la force de leur conviction leur confèrent une dimension charismatique apte à agréger des énergies et des volontés. Ils sont souvent imputés, par la même occasion, de la légitimité et de l'autorité du ou des « fondateurs ». Cela pose la question des modes de partage, de délégation et de transmission des responsabilités et du pouvoir, des modes d'appropriation de l'action, des modes de restitution et de contrôles des avancées. Le risque est de glisser dans le registre « charismatique », « fantasmatique » ou « tyrannique » de fondateurs exposés à la tentation de « toute puissance », entraînés par leurs convictions originelles et face auxquels aucun cadre structurant ne parvient à se définir.

*Qui sont les référents symboliques identifiés comme « meneurs » ou « porteurs » de l'action ?  
En référence à quelle qualités, évènements, position leur attribue-t-on une légitimité symbolique spécifique ou une autorité naturelle ?  
De quoi sont-ils témoins ou dépositaires au-delà des registres fonctionnels et organisationnel de l'action ?  
Comment se caractérise leur implication dans et pour l'action ?  
Leur implication est-elle liée (ou non) à une modalité de rémunération identifiée (puissance symbolique du don de soi) ?*

**Quelles ont été les dernières situations importantes de conflit ou de désaccord ? Comment ont-elles été régulés et tranchés ?**

*Comment et avec qui les orientations de l'action sont elles discutées, débattues, définies ?  
Quelles sont les instances démocratiques existantes ? Sont elles actives ou passives ?  
Comment le portage de l'action est il réparti, partagé, approprié ?  
Comment s'organisent et se matérialisent les processus de partage, de séparation ou de délégation des pouvoirs et des responsabilités ?  
Quels sont les espaces de restitution ? Comment, à quel moment et vis-à-vis de qui rend-on compte de l'action ?*

## Incarnation du pouvoir ou de la représentation

-----  
**Régulation du pouvoir (types de représentations, légitimité, modes de décision)**

### Formalisations, contractualisations, régulations

Explicites – **rapport au légal** (espaces démocratiques identifiés, droits de vote, repérages écrits des fonctions et des modes de rémunérations, instances délibératives et exécutives, cadre fonctionnel, documents de repérage débattus et validés collectivement, relevés de décision,...)

---

Implicites – **rapport au vécu** (vitalité ou passivité des échanges, médiations informelles mémoire vivante des évènements, repérage informel des fonctions ou des qualités)

### Premiers éléments d'observation ou de diagnostic

### La règle interne et le droit

Les initiatives collectives sont appelées à développer des règles internes ou des règlements intérieurs qui organisent le fonctionnement général et régissent la vie collective. Ces règlements peuvent être plus ou moins formalisés, écrits ou parlés, statiques ou dynamiques, imposées par la hiérarchie et/ou débattues avec les participants, etc... Ils peuvent par ailleurs être plus ou moins conformes aux libertés fondamentales défendues par la loi : Certains règlements correspondent en effet à des « publics » caractérisés par des fragilités spécifiques ou par des degrés d'autonomie variables (dépendances, alcoolisme, toxicomanie, maladies physiques ou psychiques, etc..). Pour autant, l'interaction entre ces règlements intérieurs et le droit est une dimension importante à observer au risque de développer, sans même s'en apercevoir, des pratiques internes qui peuvent être appréhendées de l'extérieur comme outrageuses, liberticides, sectaires, etc..

*Quelles sont les règles ou règlements intérieurs en vigueur ?  
Comment et par qui ont-ils été formulés ou élaborés ?  
Comment sont-elles présentées au moment de l'accueil ?  
Sont ils revisités ? Débattus ? Modifiés ? A quelles échéances et selon quelles modalités ?  
Comment sont ils portés à connaissance des personnes ?  
Comment sont ils rendus visibles, affichés, transmis ?  
Comment et par qui les infractions aux règlements sont elles gérées ou appliquées ? Selon quelles procédures ?  
Y-a-t-il des dimensions spécifiques, inhabituelles, particulières qui se dégagent de ces règlements ? Lesquelles ?*

**Quelles ont été les dernières infractions au règlement intérieur ? Comment ont-elles été relevées, régulées, sanctionnées ?**

*Ces règlements soulèvent ils des questions éthiques, déontologiques, morales ?  
Présentent-ils des écarts vis-à-vis du droit ?  
Sont ils sujet à des formes d'interaction ou d'articulation spécifiques avec le droit ? (Régimes dérogatoires, accord institutionnel,...) ?  
Font ils l'objet d'une régulation ou d'une évolution interne ? Laquelle ? De quelle manière ? A quelle fréquence ?  
Font-ils l'objet d'un regard extérieur ? Lequel ? De quelle nature est-il ? (institutionnel, réseau partenaire, prestataire extérieur,...) ? A quelle fréquence est-il renouvelé ?*

**Grands principes, règles de vie et de fonctionnement collectif, modalités d'accueil**

-----  
**Dimensions spécifiques en limite de chevauchement avec le droit commun**

### **Formalisations, contractualisations, régulations**

Explicites – (Livret et procédure d'accueil, règlement rédigé, affichage et communication des modes de sanction applicables en cas d'infraction, procédures d'application, modalités de révision du règlement)



Implicites – Discours d'accueil, pratiques et usages, médiations internes)

### **Premiers éléments d'observation ou de diagnostic**

A large empty rectangular box with a black border, intended for notes or observations.

**L'organisation formelle et le vécu**

La mise en œuvre de l'activité au quotidien repose sur un certains nombre de modalités d'organisation (organisation du travail, organisation de l'activité, organisation de la vie collective) encadrés par des repères plus ou moins précis et plus ou moins contrôlés (encadrement des participants, objectifs économiques, contraintes ou normes de production, répartition des tâches ou des fonctions, évaluations, bilans et vérifications). Toute structuration, quelle quelle soit, révèle inévitablement des écarts avec la réalité. La capacité à relever ces écarts, à les interpréter et à réajuster l'action en conséquence qualifie le pilotage de l'activité. Le manque d'éléments tangibles permettant d'ajuster l'action en continu accentue le risque de glisser progressivement dans un syndrome d'aveuglement, de fuite en avant, ou de mise en œuvre d'ajustements subjectifs qui sont plus difficilement partageables.

*Comment l'activité est elle organisée ? Comment les différentes fonctions sont elles définies, articulées et encadrées ?  
Quelles sont les instances de pilotage ou de régulation liées à la mise en oeuvre (réunions d'équipe, bilans évaluation,...)  
Quelles sont les cadres ou les repères utilisées pour guider et piloter l'action ? (Indicateurs, tableaux de bord, repères, supports comptables...)  
Les écarts avec la réalité sont ils mesuré ? Appréhendés ? Connus ?  
Comment sont ils interprétés ? Comment sont-ils intégrés dans le réajustement de l'action ?*

**Quelle ont été les dernières difficulté relevées en terme d'organisation de l'activité ? Comment ont-elles été abordées ?**

*Quelles sont les modalités d'organisation intégrées dans la pratique ?  
Quelles sont celles qui rencontrent une résistance ou un rejet de la part des participants?  
Comment les repères organisationnels sont ils élaborés, proposés, appréhendés (adhésion, intégration, rejet, méconnaissance, incompréhension) ?  
Quels sont les écarts les plus manifestes entre l'organisation « théorique » ou souhaitée et les actes quotidiens ?  
A quoi peuvent-ils être imputés ? Comment sont-ils régulés ?*

**Modalités et repères en terme d'organisation de l'activité et/ou de la vie collective**

-----  
**Disfonctionnements, résistances ou écarts observés dans la pratique**

### **Formalisations, contractualisations, régulations**

Explicites – principes et modes d'organisation arrêtés, repères économiques, indicateurs et objectifs formalisés, supports structurés ou structurants, temps de bilans et de restitutions collectives, analyses et mise en débat, processus de réajustements,...

-----  
Implicites – Objectifs non formalisés, appréciations subjectives, modes de réajustements intuitifs ou implicites

### **Premiers éléments d'observation ou de diagnostic**



**La  
spontanéité et  
la légalité**

La spontanéité se déploie prioritairement sur les registres des besoins ou des aspirations essentielles - habiter, se nourrir, se vêtir, se déplacer, s'exprimer, créer,... – et peut entrer en contradiction avec la loi qui fixe un cadre fondé sur une sédimentation de textes législatifs issus d'arbitrages politiques et historiques ainsi que sur une culture juridique caractérisée par des codes bien spécifiques. Les contradictions révélées par les écarts entre une spontanéité de l'action sous-tendue par des situations de précarité et la force légitime de la loi peut appeler des adaptations ou des stratégies visant à faire bouger les lignes de part et d'autre : intégrer ou concilier avec la dimension arbitraire de la loi et/ou développer des stratégies collective visant à faire évoluer ou à transformer la loi.

*Quelles sont les initiatives ou les modalités de participation « actives » déployées spontanément par les personnes ?  
Quelles sont les modalités développées visant à renforcer l'autonomie face à des besoins ou des aspirations essentiels (autoproduction, auto-vestimentation, automédication, pratiques alternatives, trocs, échanges, solidarités actives...)  
Sur quels registres se déploient elles ? Comment sont elles argumentées ?  
Quels obstacles rencontrent elles ? A quoi ces obstacles se réfèrent-ils ?*

**Quelles sont les principales dimensions de l'action en porte à faux avec les cadres juridiques ? Comment sont-elles appréhendées ?**

*Quelles sont les législations qui font obstacles ou entrent en collusion avec les initiatives spontanées ?  
A quelles branches du droit renvoie-t-elles ? (droit social, droit du travail, droit commercial, droit civil, droit de l'urbanisme,...)  
Quelles sont les instances ou les institutions référentes, au niveau local comme au niveau national, de l'application de ces droits ?  
Existe-t-il des zones de flou juridiques ? Existe-t-il une jurisprudence concernant les problématiques identifiées ?*

**Modalités d'action, d'expression ou d'installation spontanés**

-----  
**Zones de conflit ou de vides juridiques et conséquences en terme de risques**

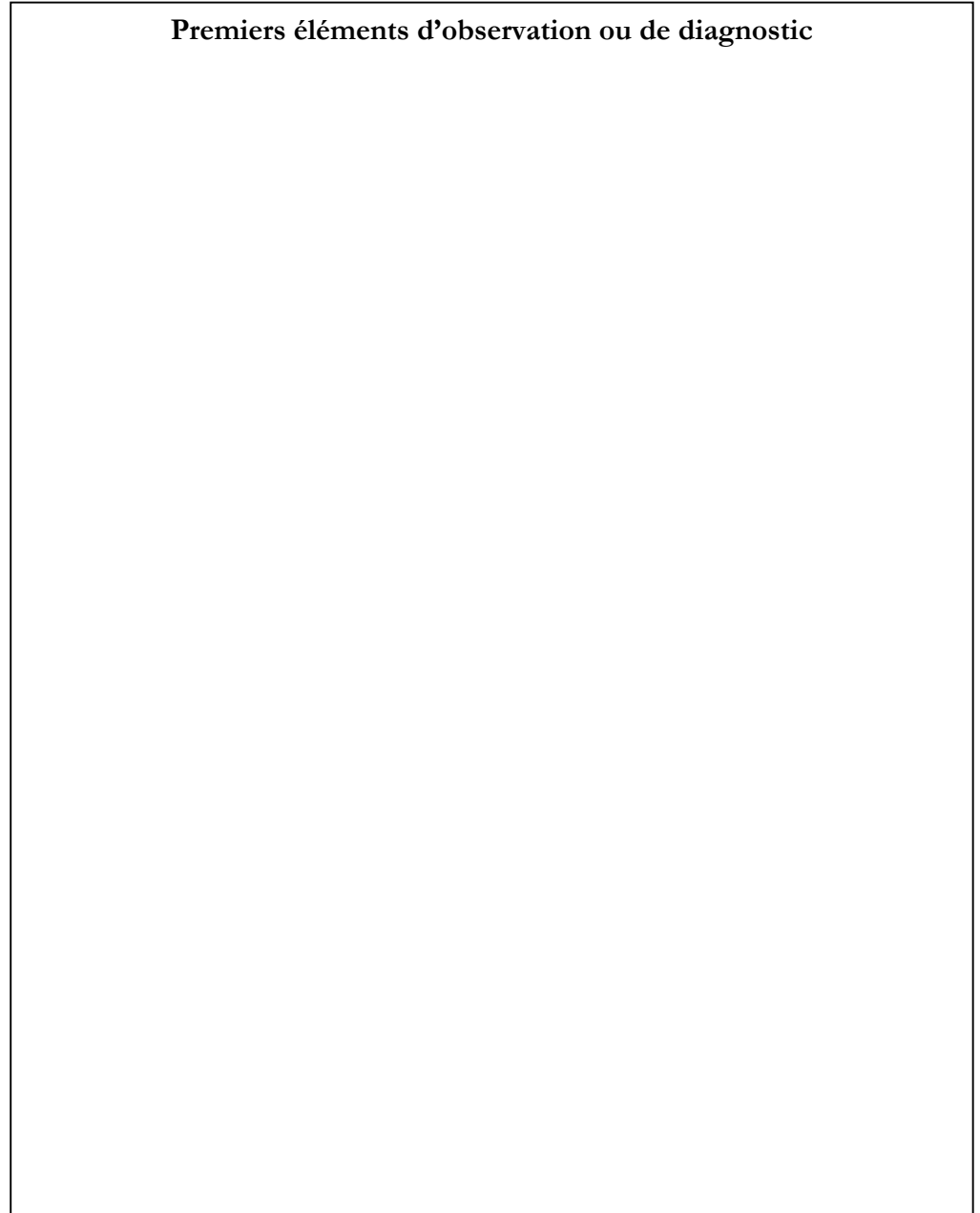
### **Formalisations, contractualisations, régulations**

Explicites – Textes législatifs, jurisprudences, productions juridiques, stratégies collectives organisées en réseau, instances de négociations ou d'interpellation,...



Implicites – Pratiques de tolérance, accords tacites

### **Premiers éléments d'observation ou de diagnostic**



**La régulation du rapport individu/ collectif au sein des initiatives de solidarités**

Positionnement philosophique / contexte

Lieux à vivre  
(Se nourrir, habiter, exister, partager...)

Droit civil, droit urbain,...

Zone de chevauchement

Droit du travail, droit commercial, ...

Entreprises collectives  
(Travailler, produire, vendre, partager...)

Positionnement politique et stratégique / marché

Hybride :  
Etat, institutions religieuses, support patrimonial, bénévolat, activité économiques périphériques,...

**Modèles économiques**

Hybride :  
Marché, collectivités partenaires, support patrimonial, bénévolat, ..

- Direction, comité éthique, comité de pilotage, avec participations variable des « bénéficiaires ».
- Modèles autogestionnaires

**Modèles de Gouvernance**

- Gérance, comités stratégiques, avec participations variables des participants
- Modèles de démocratie économique

Risques d'enfermement ou de repli communautaire, dérives « sectaires », dépendances institutionnelles menaçantes,

Accompagnement à la structuration

Fragilités économiques, développement présentant des risques de perte ou de dilution du projet initial, Risques de centralisation du pouvoir