

Collaborer avec des administra- tions publiques, des élu·e·s politiques et des institutions

Traduit du manuel original **“Organisiert Euch!”** initié par
Urban Equipe & Kollektiv Raumstation

**ADAPTÉ ET COORDONNÉ PAR L'ASSOCIATION
RELIEFS**

Pour le manuel "ORGANISIERT EUCH!", l'Urban Equipe et le collectif Raumstation ont rassemblé les connaissances pratiques de plus de 20 collectifs. Car si nous voulons nous unir pour nous engager en faveur de villes plus solidaires et plus polyphoniques, nous sommes confrontés à de nombreux défis : Où nous rencontrer ? Comment s'associer avec d'autres ? Comment obtenir de l'argent ? Comment sommes-nous pris au sérieux par la politique et les institutions ? D'autres se sont déjà posé ces questions et bien d'autres encore avant nous, et ont essayé des solutions individuelles. Pour que tout le monde ne doive pas partir de zéro, "ORGANISIERT EUCH!" montre des possibilités d'action, propose des options d'action que vous pouvez utiliser, adapter ou même rejeter.

Dans le but d'adapter une partie de ce manuel au contexte romand et de le traduire en français, l'Association Reliefs a organisé plusieurs ateliers en Suisse romande et mené des entretiens avec des actrices et acteurs locaux afin de déterminer quels contenus étaient utiles pour eux et pour lesquels il fallait rassembler des connaissances nouvelles ou spécifiques au niveau local. Finalement, le chapitre "Autorités, politique et institutions" a été choisi comme premier moellon, traduit et complété. Nous souhaitons partager ce résultat intermédiaire avec vous, en espérant qu'il vous aidera à atteindre vos objectifs.

12 ZUSAMMENKOMMEN

- 15 Geteiltes Selbstverständnis
- 19 Sich treffen
- 45 Zugänglichkeit
- 57 Fokus: Hierarchien
- 67 Struktur
- 89 Fokus: Vereinsgründung
- 93 Rollen
- 107 Entscheiden
- 113 Festhalten

130 ANDOCKEN

- 133 Kommunikation nach aussen
- 171 Komplizenschaften
- 189 Fokus: Behörden, Politik, Institutionen
- 209 Fokus: Breite Öffentlichkeit

L'Association Reliefs a adapté et traduit ce chapitre et l'a complété par ses propres expériences. Il en est résulté le chapitre suivant „Collaborer avec des administrations publiques, des élu-e-s politiques et des institutions“.



216 ABRÄUMEN

- 219 Raum finden
- 231 Raum aneignen
- 245 Fokus: Urbane Aufwertung
- 249 Einziehen
- 269 Fokus: Raum teilen

274 ABRECHNEN

- 277 Sachkosten sparen
- 281 Arbeit entgelten
- 297 Budgetieren
- 315 Geld aufreiben
- 327 Geld verwalten

342 OUTRO

- 345 Schlusswort
- 349 Impressum

Collaborer avec des administrations publiques, des élu·e·s politiques et des institutions

Tôt ou tard, nous sommes amené·e·s à coopérer avec des personnes représentant des administrations publiques, des institutions ou des instances politiques. Il se peut que ces personnes ne se situent pas tout à fait (voire pas du tout) sur la même longueur d'ondes que nous. Cependant, pour diverses raisons, nous devons ou voulons collaborer. Il peut s'agir, par exemple, des services d'une ville, d'un canton ou de la Confédération, d'élu·e·s politiques, mais aussi de fédérations, de sociétés de développement, d'institutions culturelles, religieuses, etc.

DÉFINITIONS QU'ENTENDONS-NOUS PAR "ADMINISTRATION PUBLIQUE, ÉLU-E-S POLITIQUES ET INSTITUTIONS"?

Par **administration publique**, nous désignons l'ensemble de l'appareil qui gère une ville ou une commune. Souvent, on a tendance à parler de "La Ville" au sens générique, mais cette "Ville" n'existe pas! Elle est constituée de différents départements et services, qui ont chacun des mandats, des priorités et des points de vue propres qui ne coïncident pas toujours avec ceux des autres départements.

→ Lorsque nous attendons quelque chose de "La Ville", il vaut la peine de prendre le temps de chercher à la porte de quel service frapper en premier, afin d'optimiser les chances de tomber sur des oreilles attentives.

Par **élu-e-s politiques**, nous entendons les différentes personnes de différents partis, engagées aux niveaux communal, cantonal, fédéral. Ces personnes ont des valeurs, des objectifs et des revendications diverses en fonction de leur appartenance politique et au sein même de leur propre parti. Les élu-e-s politiques ont un impact sur nos actions car elles et ils déterminent les priorités des services de l'administration publique.

Le terme **institution** a plusieurs sens. Dans le contexte de ce chapitre, il s'agit moins des institutions politiques démocratiques (par exemple le Conseil Fédéral ou le Conseil National) que d'organismes publics ou parapublics chargés de la mise en œuvre de politiques publiques. Par exemple, les musées, l'école ou l'hôpital sont des institutions avec lesquelles les actrices et acteurs de la société civile peuvent être amené-e-s à collaborer.

Collaborer avec des institutions doit être un choix - ou un non-choix - conscient, pour trois raisons principales.

1. Tout d'abord, ce choix rencontre ou non les valeurs et la mission de l'organisation; par exemple, certains collectifs refusent, par conviction, de telles collaborations, souhaitant garder leur autonomie totale. D'autres, au contraire, décident de s'engager dans cette voie, convaincus qu'il s'agit d'une opportunité de faire changer les choses au niveau structurel. Sur le continuum entre ces deux positions se trouvent toute une série de situations intermédiaires, notamment celles de collectifs qui n'ont pas d'autre choix que de collaborer.

« On se passerait des institutions si on pouvait. On aurait pu partir sur une friche privée. On collabore avec l'institution car on est dans le besoin, pas parce que c'est excitant. »

« Nous pensons qu'en collaborant avec les institutions, nous contribuons à faire bouger les lignes de certaines catégories limitantes. C'est parfois éreintant, mais à force on perçoit certains mouvements. »

2. Deuxièmement, il s'agit d'être conscient-e qu'une telle collaboration implique des réalités différentes en termes de ressources humaines et financières, de temps, de fonctionnement, de représentations, etc.

« L'agenda politique, notamment les priorités de l'exécutif ou les périodes électorales, ont une grande influence sur l'avancée ou la retenue de dossiers ou de projets dits «délicats». C'est très ennuyeux d'être dépendant-e-s d'autres agendas, surtout lorsque ceux-ci sont confidentiels. Ce genre de situations mène à de grands malentendus et de la frustration du côté des porteur-euses de projets. »

« Lors de nos échanges avec les institutions publiques, nous avons souvent de grandes difficultés à saisir leur fonctionnement, leur processus de décisions ainsi que la fréquence des interactions nécessaires pour avoir un retour sur nos demandes. Nous nous sentons démun-i-e-s face au temps long dans lequel le politique va nous intégrer et face aux attentes de services qui nous considèrent comme si nous étions leur prestataire, exigeant des retours rapides pour nous laisser à nouveau dans le flou ensuite...»

3. Enfin, face à une administration publique, un-e élu-e ou une institution, une organisation de la société civile fait inévitablement l'expérience d'un rapport de pouvoir. Ne parle-t-on pas d'"autorités" publiques pour désigner ces structures fonctionnant de manière verticale ? N'oublions pas qu'il est heureusement possible d'établir des relations horizontales avec des personnes au sein de ces mêmes structures.

« J'ai l'impression qu'ils savent qu'on n'a pas d'autre choix que de collaborer. C'est ça qui mène inévitablement à un rapport de pouvoir. »

Pour toutes ces raisons, ce type de collaboration peut représenter un défi pour les acteurs et les actrices de la société civile que nous sommes. Afin qu'une telle collaboration ne s'avère pas décourageante voire douloureuse, nous partageons ici quelques principes et outils utiles.

Les trois grands défis

Se sentir légitime

Le rapport de pouvoir dans lequel peut nous mettre la collaboration avec les administrations publiques, les élu-e-s politiques ou les institutions est en partie dû au fait que nous évoluons à des échelles différentes. En effet, lorsqu'on se retrouve en face de représentant-e-s de telles institutions, il n'est pas facile de se sentir légitime ou dans un rapport d'égalité avec nos interlocuteur-ice-s. Ces sentiments peuvent être renforcés selon que l'on cumule d'autres caractéristiques. Par exemple, si l'on est perçu-e comme "issu-e d'une minorité" au sein des contextes institutionnels (jeune, noir-e, femme, etc.) ou si l'on est une personne seul-e face à un "système" institutionnel. Comment renforcer son sentiment de légitimité afin d'établir les bases d'une collaboration saine?

« Pour être considéré-e-s comme des interlocuteur-trice-s légitimes, on a dû se constituer en faitière. »

« Le rapport aux institutions a beaucoup changé au fil de nos âges et de nos expériences. Au début, on a joué notre “rôle” de jeunes et on a laissé l’institution nous “aider”. Puis, ça a changé... nous n’avons plus besoin et ne voulons plus de cette aide. »

Rester intègre

En matière de projet d'intérêt collectif, les besoins que nous identifions diffèrent parfois de ceux des administrations publiques, des élu-e-s ou des institutions. Nous nous voyons alors contraint-e-s de renforcer notre réflexion stratégique et nos arguments avec le sentiment, par moments, de “jouer un jeu”. Certaines expériences peuvent nous laisser un goût amer car il nous semble devoir compromettre nos valeurs pour rejoindre nos interlocutrices et interlocuteurs. Comment être stratégique tout en gardant son intégrité ?

« De notre côté, souvent revenir aux visions initiales que l'on a formulées, nous permet de garder un certain cap, une orientation et un certain sens. »

CONSEIL Pour rester solide et se sentir légitime en tant que collectif dans toutes formes de collaborations, il est fondamental de clarifier sa posture. Celle-ci pourrait être

vue comme un phare qui permet de s'orienter et résiste aux vagues qui le heurtent durant les tempêtes. Ce positionnement peut prendre mille formes, ce qui importe c'est qu'il soit conscient. Il nous permet ainsi de faire des choix, en termes d'outils techniques, d'approches et de méthodes, mais aussi en termes de collaborations dans lesquelles on s'engage ou pas.

« On a l'impression qu'on a posé un cadre et des limites et puis on se rend compte que ça n'est pas assez, on s'essouffle. Comment poser les limites de ce que l'on fait ou pas ? Comment définir la “no go zone” ? »

PARTAGE D'EXPÉRIENCE

“Lorsque l'on a créé le centre culturel estival de la Dérivée, en été 2017 à Yverdon, on n'avait que très peu de temps et de ressources pour faire démarrer le projet, encore moins de temps pour clarifier notre posture. Il nous fallait sauter sur l'occasion de collaboration proposée par la ville. En revanche, sans grande consultation complexe, en pleine euphorie et déjà débordé-e-s de travail, on a balisé nos visions et notre posture à l'aide de petits talismans très utiles : l'un d'entre nous a rédigé notre "philosophie" (un paragraphe), l'autre nous a dégoté une "devise" et la troisième a proposé qu'une chanson aux paroles inspirantes devienne l'hymne de l'association. Ces trois balises nous ont permis de maintenir le cap et de tenir tout un été avant d'avoir réellement le temps de réajuster et discuter de manière plus approfondie nos visions, objectifs, limites

etc. Chaque fois que le doute s'installait, la devise ou la chanson retentissaient, nous permettant de nous reconnecter et de faire des choix éclairés malgré les pressions.”

Faire avec la bureaucratie

Dans la coopération avec des administrations publiques, des politiques ou des institutions, les réalités différentes (temporalités, ressources, procédures) posent régulièrement problème. Nous sommes peut-être habitué-e-s à prendre des décisions ad hoc, à développer rapidement des idées et nos actions vivent de cette spontanéité. Cette agilité fait justement notre valeur! Le fonctionnement des administrations publiques, des élu-e-s politiques et des institutions est souvent lourd et cela peut devenir chronophage de travailler ensemble. Cela peut épuiser notre énergie vitale, nous détourner de nos priorités, au point de nous démotiver totalement.

Rappelons-nous toutefois que cette lenteur n'est, à l'origine, pas mauvaise et, surtout, n'est pas dirigée contre nous. La bureaucratie est là, dans le meilleur des cas, pour garantir des processus démocratiques afin que les institutions remplissent leur mandat.

Bien sûr, ce rôle “initial” (ou idéal) de la bureaucratie ne fonctionne pas toujours. (Trop) souvent, certaines règles et processus qui ont mal vieilli ralentissent les actions et, dans le pire des cas, desservent l'objectif même de l'institution en question. Certain-e-s représentant-e-s de l'administration publique, de la politique ou des institutions en ont conscience, d'autres pas du tout. Dans les deux cas, il est nécessaire de bénéficier d'un regard externe (le nôtre!), soit pour légitimer le besoin de changement à l'interne, soit pour en prendre conscience. Et parfois, nos interlocuteur-ice-s sont même

convaincu-e-s par nos propositions fraîches, un peu en-dehors des sentiers battus...!

« Les procédures sont décourageantes et on se demande parfois comment mieux s'allier avec les représentant-e-s de ces institutions pour les embarquer avec nous dans notre quête de processus facilités, car les institutions auraient aussi beaucoup à y gagner ! »

Les pistes concrètes

S'il n'y a jamais de marche à suivre toute faite, nos expériences collectives nous permettent d'identifier certaines pistes concrètes pour faciliter la collaboration avec les administrations publiques, les institutions et les élu-e-s:

Piste 1: Définir sa posture

En formulant, au sein du collectif, les réponses aux questions suivantes :

- Quelle est notre vision, notre idéal? Vers quoi tendons-nous?
- Que savons/pouvons-nous faire ? Quelles compétences/expertise avons-nous ?
- Que voulons-nous faire et que ne voulons-nous pas faire ? (accord/désaccord avec notre mission et nos valeurs)
- Quels objectifs souhaitons-nous atteindre ? Pouvons-nous revoir nos objectifs en fonction de la situation ? Si oui, jusqu'où ?

- Dans cette situation, face à quels enjeux relationnels, stratégiques, financiers, politiques, émotionnels sommes-nous ?
- À partir de là, quel est notre positionnement ? Que pouvons-nous accepter dans cette collaboration ? Que devons-nous refuser ?

S'il est nécessaire, pour un collectif, de définir rapidement sa posture, c'est au fil des différentes collaborations que celle-ci va se renforcer. N'oublions pas qu'il s'agit d'un processus et non d'un problème qui trouve sa solution d'une traite ! Toutes les expériences de collaboration (des plus fluides aux plus douloureuses) représentent autant d'occasions de renforcer sa posture.

Piste 2: Trouver les complices au sein du service

Au sein de chaque administration ou institution, il y a des personnes qui partagent notre vision, nos valeurs. C'est en établissant des relations de confiance avec ces interlocuteur·ice·s que nous pouvons aplanir le rapport de pouvoir et établir une relation de partenariat basée sur des expertises complémentaires. Peut-être connaissons-nous dans notre entourage, des associations ayant déjà collaboré avec telle ou telle personne ? Dans ce cas, n'hésitons pas à nous soutenir mutuellement.

ATTENTION! En particulier auprès de grandes institutions, évitons de contacter simultanément plusieurs personnes, cela pourrait être perçu comme insistant. Pensons à une stratégie: de quelles compétences avons-nous besoin ? Quelle personne ayant ces compétences pourrions-nous

appeler ? Et si cette personne n'est pas disponible ou ne va pas dans notre sens, qui d'autre contacter ? Se mettre en contact avec une personne située plus haut dans la hiérarchie peut autant débloquer une situation que froisser des égos. Cela nécessite donc réflexion et sensibilité. Enfin, si cela nous paraît trop difficile de nous mettre en lien directement avec une administration publique ou une institution, qui pourrait nous servir d'intermédiaire ?

Piste 3: Se soutenir entre pair·e·s

Nous sommes nombreux·ses à faire l'expérience des difficultés et potentiels liés à des collaborations avec différentes structures de la société. Le sentiment de légitimité se construit beaucoup dans l'échange et le soutien que nous pouvons nous apporter les un·e·s aux autres en partageant nos expériences et les réponses que nous avons trouvées aux situations vécues. Il se peut par exemple qu'un collectif ou une association avec quelques années de plus d'expérience apporte des solutions tirées de son expérience. Inversement, un collectif plus jeune peut rafraîchir certaines habitudes qui se sont ancrées. Créons des espaces facilitant les échanges d'expériences ! Ceux-ci nous permettent de prendre du recul et de "sortir la tête du guidon".

« Le fait de voir des petites associations mener leurs activités et de les rencontrer nous a grandement aidé-e-s à nous lancer. On a pu bénéficier de leur soutien au travers d'échanges d'expériences, et de conseils pratiques (sources de financement, réseau, espace de travail), et ça nous a clairement aidé-e-s à y croire et prendre confiance. Trouver des alliés auprès d'autres collectifs est essentiel ! »

PARTAGE D'EXPÉRIENCE

“Nous avons créé il y a peu une Faïtière des associations culturelles yverdonnoises (Action Culture) afin de faciliter les échanges, les synergies, le partage d'informations, mais aussi renforcer nos positions face aux institutions. Il s'agit de plateformes d'échanges tant physiques (partage de matériel, coups de main, espaces de stockage) qu'administratifs (mise en commun de documents, tels que dossiers, statuts, ou PV, ou l'organisation de réunions communes sur des sujets de politique culturelle etc).”

Piste 4: Rédiger un accord de collaboration

« Parfois on se sent mandaté-e-s alors que c'est nous qui arrivons avec un projet. »

Comme les réalités diffèrent entre des collectifs de la société civile et des administrations publiques ou des institutions, il est utile de prendre le temps, au tout début de la collaboration, de formaliser la collaboration sous la forme d'un accord. La forme et le degré de détails que celui-ci contient dépend de la situation et du degré de confiance envers le partenaire. Il est toutefois utile de prendre le temps d'en discuter sur la base des points suivants:

- Quelles sont les attentes de part et d'autre de la collaboration?
- Qui peut contribuer à quel degré et pour quoi dans le cadre de la collaboration?
- Quelles sont les contraintes de l'une et de l'autre partie?

Celui-ci peut contenir les bases suivantes:

- **Préambule:** explique la nature de la collaboration (mandat, partenariat, accompagnement) et son contexte (à quel besoin répond la collaboration?)
- **Parties impliquées:** décrit la mission et les compétences de l'association/du collectif ainsi que ceux du service partenaire
- **Calendrier:** décrit le point de départ et de clôture de la collaboration
- **Objectifs et approche:** décrit ce que nous voulons atteindre ensemble et comment
- **Contribution:** décrit qui apporte quelle contribution (financière, en heures de travail, matérielles, ...)
- **Responsabilité:** décrit qui décide en cas de doute et qui a la responsabilité vis-à-vis de tiers, définit la chaîne de validation (qui doit valider quoi et quand)
- **Signature:** signature des deux parties approuvant le cadre de la collaboration

Vous pouvez compléter au besoin par: répartition des rôles et cahier des charges de chacune des parties, communicati-

on (vis-à-vis de l'extérieur, à l'interne), administration et finances (comment sont gérées les ressources et par qui), droit de propriété (à qui appartient ce qui est produit en commun), qui peut mettre fin à la collaboration et sous quelles conditions, annexes utiles, etc...

Dans certains cas un tel document est proposé d'emblée, il s'agit alors de prendre le temps, pour les deux parties, de se l'approprier et, éventuellement, de l'adapter à la réalité de la collaboration qui débute. Dans le cas où un tel document n'est pas proposé par l'administration publique ou l'institution partenaire, il est utile d'en rédiger un, qui est ensuite soumis à complément, reformulation ou modification à nos interlocuteur-ice-s. Une fois le document approuvé par les deux parties, la collaboration peut débuter dans un cadre clair.

En effet, de nombreuses tensions voire même des conflits résultent soit d'un manque de clarté (des rôles des personnes ou des fonctionnements des organisations impliquées), soit d'une compréhension différente de certains éléments. Rédiger un accord de collaboration permet de poser les bases d'un langage commun et permet à l'association ou au collectif de dépasser la posture "offrant une prestation" pour se rapprocher de celle de partenaire.

« Comment garder une posture critique et constructive sans que nos interlocuteur-trice-s ne se sentent menacé-e-s ? »

CONSEIL Face au caractère imposant de l'institution, le risque est de se sentir minuscule et menacé-e et donc, de ne pas avoir l'aplomb de se présenter en qualité de partenaire. Il est utile de se rappeler que si l'institution fait appel à nous, c'est parce qu'elle cherche une expertise ou qu'elle a besoin des ressources que nous représentons et qu'elle n'a

pas, pour mettre en œuvre certains de ses projets. Et inversement, si nous nous adressons à une institution, c'est que nous avons observé des manques ou des besoins que nos compétences peuvent combler. Par ailleurs, une fois que l'on se sent légitime et que l'on apporte - par exemple - un point de vue critique, les représentant-e-s de l'institution peuvent à leur tour se sentir menacé-e-s. Il est donc important que chacune des parties puisse formuler ses domaines de compétences, comme par exemple l'analyse critique du projet, pour être valorisée. L'accord de collaboration permet cela.

Piste 5: Se rappeler les objectifs

Dans toutes les collaborations, nos objectifs sont des boussoles nous permettant de ne pas dévier de notre chemin, et de ne pas nous laisser instrumentaliser pour atteindre les objectifs de quelqu'un d'autre. Nos objectifs nous permettent de fixer des limites et de réévaluer nos actions au fur et à mesure. Il est donc important de les formuler avant d'entamer une collaboration (ce qui ne doit pas nous empêcher de les faire évoluer au gré de la collaboration). Par ailleurs, il est utile de demander à ce que les objectifs de nos interlocuteur-ice-s nous soient également formulés, afin de déterminer lesquels nous voulons/pouvons soutenir et lesquels non. Paradoxalement, dire stop/non ne signifie pas que nous échouons à la tâche: au contraire, souvent, c'est à partir de là que l'on commence à être pris-es au sérieux! Notre clarté peut avoir pour effet de renforcer la confiance.

« C'est difficile de se situer dans la complexité institutionnelle. Il y a un risque à se laisser instrumentaliser ou à passer des heures à essayer de se positionner! »

CONSEIL Évitions de nous rendre seul·e aux séances clé de processus où des éléments importants sont discutés. Il est en effet important que plusieurs personnes du collectif y participent :

- d'éviter la charge mentale d'une seule personne qui doit rapporter la discussion au groupe;
- de réduire le risque de nous laisser prendre dans une dynamique qui nous dévie de nos objectifs.

De plus, évitions de prendre des décisions importantes directement lors de ces séances. Laisser un temps entre la séance et la décision permet de faire décanter les choses et d'y voir plus clair dans la prise de décision ou la définition de fondamentaux du projet et de la collaboration. Cela permet de sortir d'une éventuelle "réaction" pour pouvoir réellement "répondre" à la situation et ainsi être satisfait·e·s de nos choix.

« C'est hyper important de ne pas prendre de décisions à chaud lors des séances, et aussi de prendre ces décisions avec des personnes qui n'étaient pas à ces séances! Car elles sont moins prises dans l'affectif lié à la séance et ont la tête plus claire sur les objectifs ou visions initiales. »

Piste 6: Ancrer sa posture à l'aide de références

Pour convaincre nos interlocuteur·ice·s, il faut surtout être convaincu·e·s de nos compétences, du sens de nos actions et de la nécessité de celles-ci pour l'intérêt collectif. A partir de là, il est possible d'articuler notre posture à celle de l'administration ou de l'institution avec laquelle nous collaborons.

Cette conviction s'acquiert au fil des expériences, mais aussi en enracinant notre recherche à l'aide de références de tiers. Celles-ci peuvent être théoriques ou pratiques. De plus, établir des liens avec les documents officiels de l'administration publique peut s'avérer utile. Pour cela, et en fonction de nos domaines, nous pouvons nous appuyer sur : des directives politiques, des documents stratégiques, des objectifs de développement, des masterplans, des programmes de législatures, etc ... Ces documents sont pour la plupart en ligne ou, si ce n'est pas le cas, vous pouvez les demander au service concerné. Ce qui aide également est d'ancrer sa posture à l'aide de références "internes" (par le biais des personnes qui siègent au comité ou parrainent le collectif, par nos études et titres - parfois c'est nécessaire, par notre expérience, ...). Un site Internet participe à la légitimité et à la crédibilité de l'association, pour autant que celui-ci documente avec clarté la mission, les méthodes et les objectifs du collectif.

ATTENTION ! L'agenda de la politique (élections, programme de législature) a un impact sur l'administration publique et donc, sur notre collaboration avec elle. Parfois, il est même difficile de distinguer si l'intérêt est d'ordre électoral ou d'intérêt collectif. Dans le cas où nos actions ne poursuivent pas un objectif de politique partisane, il est nécessaire de rester concentré·e sur les besoins du terrain pour ne pas se faire embarquer dans une dynamique qui nous dépasse. Cela peut également être une manière de souligner l'importance de ces besoins afin qu'ils soient - éventuellement - inscrits par la suite à l'agenda politique!

« Au premier contact avec la Municipalité, on avait l'impression d'être d'accord sur les valeurs, mais ensuite, dans la mise en oeuvre, on s'est rendu-e-s compte que c'était autre chose et on s'est heurté-e-s à des freins institutionnels. »

PARTAGE D'EXPÉRIENCE

“En relisant la directive politique à l'origine du Budget Participatif développé par la Ville de Lausanne, nous nous sommes aperçu-e-s que la mesure, telle qu'elle était développée sur le terrain, allait en réalité à l'encontre des objectifs formulés dans la directive. Nous l'avons partagé lors d'une séance et cela a été bien accueilli. L'administration publique a parfois besoin d'un regard extérieur pour prendre conscience de certains écarts.”

Piste 7: Formuler des critiques constructives

Chaque être humain s'engageant pour un projet (que ce soit au sein d'un collectif ou au sein d'une institution) y met du sien, à différents degrés. Par ailleurs, certaines personnes sont également plus à même de se remettre en question que d'autres. Et il se peut que des critiques portant sur un projet soient prises personnellement par un-e interlocuteur-ice. Ne nous soustrayons pas complètement à une telle situation, l'inverse est évidemment également valable! Mais concentrons-nous ici sur ce cas de figure. Lorsque nous souhaitons

émettre une critique concernant la collaboration, nous pouvons limiter le glissement vers les réactions émotionnelles en nous souvenons d'un principe simple en quatre étapes:

1. Énumérer des éléments factuels sous la forme de constats, en commençant par mettre en évidence ce qui fonctionne bien, ce qui est positif, les “réussites”.
2. Formuler la critique en prenant la responsabilité: “nous observons que...” au lieu de l'adresser à notre interlocuteur-riche “vous avez...”. Dans le meilleur des cas, cette critique est étayée par une expérience, des statistiques, une référence, des entretiens avec des usager-ère-s du projet, etc. cela constitue votre expertise et la décolle de votre opinion uniquement subjective.
3. Faire des propositions concrètes pour remédier au problème identifié, en formulant, par exemple, des objectifs pour un futur proche.
4. S'inclure dans la recherche de solution à la critique exposée en posant des questions formulées en “nous” du type: quel calendrier voulons-nous mettre en place l'an prochain de sorte à ce qu'il réponde aux possibilités de chacun-e et aux besoins du terrain? La question est une formulation ouverte permettant à chacun-e de prendre une place en contribuant par une réponse.

Ceci est valable à l'oral comme lors de la rédaction d'un bilan écrit.

ATTENTION! Évidemment, parfois, l'émotion prend le dessus et c'est ok aussi! Nous sommes des êtres faits d'affects et il ne s'agit pas de les contrôler, mais de les maîtriser de plus en plus pour qu'ils ne viennent pas interférer dans nos objectifs ni puiser dans notre énergie, car une réaction émotionnelle appelle une réaction émotionnelle et il peut être difficile d'en sortir. Parfois, si nos retours ne sont pas entendus, il peut être nécessaire de pousser un coup de

gueule, voire de quitter la collaboration en justifiant cette décision.

PARTAGE D'EXPÉRIENCE

“En général, après une séance délicate, on prend un temps (prévu ou spontané) pour déposer les émotions des un·e·s et des autres autour d'un café, au lieu de repartir directement dans la séance suivante. Cela nous permet de trier : quelle réaction/émotion nous appartient / ne nous appartient pas? En général, ce sont des moments assez marrants où on lâche tout pour ne pas trimpler la charge émotionnelle dans les rencontres suivantes de la journée.”

Piste 8: Formuler votre position/ votre proposition par écrit

Passer par l'écrit permet, en prévision d'une discussion:

1. d'organiser et de clarifier nos pensées et donc nos interventions;
2. de garder un fil rouge lors de l'échange;
3. de laisser une trace à nos interlocuteur·ice·s après l'échange.

Cela peut être en vue de la présentation d'un projet ou lors de la présentation, par exemple, d'un bilan de collaboration. Les réponses aux questions classiques *Qui? Quoi? Où? Pourquoi? Comment? Quand? Combien?* sont une grille de clarification utile.

On a parfois l'impression qu'on sera plus crédible si on enrobe nos arguments de formulations alambiquées et de mots savants, mais ce n'est pas vrai. Notre crédibilité repose bien plus sur notre capacité à être clair·e·s et à nous adresser au plus grand nombre. N'hésitons pas à utiliser également d'autres formes: schémas, organigrammes, dessins, en fonction de nos compétences et de notre manière de réfléchir. Si nous devons nous plier à certaines formes de pensée pour aller dans le sens des administrations publiques, ne laissons pas complètement de côté nos manières singulières de penser, réfléchir et représenter. Souvent, cela est justement ce qui manque à nos interlocuteur·ice·s: la fraîcheur de *faire autrement* que ce qui est attendu et connu. Et ils·elles peuvent également avoir envie de venir dans notre sens!

CONSEIL Mobilisons dans nos documents les chiffres! Cela fait partie du langage administratif. Si certains chiffres ne font pas sens du tout pour nous, laissons-les de côté. On semble parfois un peu se trahir dans cet exercice, mais en mobilisant des chiffres qui font sens pour nous, ils peuvent non seulement parler à nos partenaires mais également nous permettre d'évaluer nos actions.

Conclusion

Si ce chapitre existe, c'est que les difficultés inhérentes à la collaboration avec des institutions sont partagées par beaucoup d'entre nous. Il y a évidemment diverses manières de se préparer et de se présenter lors de collaboration avec les administrations publiques, les élu-e-s politiques ou les institutions. Ce que nous partageons ici sont des pistes tirées des pratiques de quelques collectifs s'étant associés pour les formuler. Nous faisons deux paris:

- en renforçant sa posture d'association ou de collectif, nous gagnons en sentiment de légitimité et donc en crédibilité vis-à-vis de l'extérieur. Il devient moins nécessaire de se préparer, armé-e-s d'arguments pour convaincre un adversaire. Grâce à une posture forte, nous pouvons établir les bases d'une collaboration à égalité entre partenaires.
- en partageant, entre collectifs, nos expériences et en échangeant sur nos manières de répondre aux situations vécues, nous nous renforçons car nous nous sentons moins isolé-e-s dans nos expériences.

Ce chapitre est le premier adapté en français. L'ambition est d'en adapter d'autres, et d'initier autant d'occasions d'espaces d'échanges.

Référence utile

Sur la posture et les changements systémiques: Otto Scharmer, Théorie U, l'essentiel, Editions Yves Michel ou le Presence Institute fondé par l'auteur Otto Scharmer: <https://www.u-school.org/> qui propose des cursus en ligne.

Impressum

Traduit du manuel original “**Organisiert Euch!**” initié par **Urban Equipe & Kollektiv Raumstation**

ADAPTÉ ET COORDONNÉ PAR L'ASSOCIATION RELIEFS, Gabrielle Chappuis et Lucie Schaeren

Ont contribué à ce chapitre:

- Karen Devaud et Carla Jaboyedoff, **association Kraft**
- Margaux Genton, Association ICI, Faïtière Action Culture, **collectif Sports 5**
- Hélène Loewenguth, **association des habitant-e-s du quartier des Fiches Nord à Lausanne**

ainsi que plusieurs collectifs et personnes individuelles ayant partagé leurs expériences lors d'une rencontre collective.

Ce projet a été initié et rendu possible par Urban Equipe. L'Urban Equipe est soutenue par Migros-Pionierfonds, le fonds de soutien du groupe Migros.

Cette publication est placée sous la licence Creative Commons Share-Alike 4.0 International.

Cela signifie que vous pouvez librement partager, modifier, utiliser le contenu de ce manuel - sans nous demander notre accord. A condition toutefois que vous indiquiez toujours l'origine des contenus : c'est-à-dire que vous mentionniez au moins le titre et l'éditrice et, dans le meilleur des cas, que vous ajoutiez un lien Internet.

Proposition de citation :

"Ce texte est tiré du livre ‚ORGANISIERT EUCH! Zusammen die Stadt verändern‘ de l'Urban Equipe, de l'association Reliefs et du Kollektiv Raumstation et est sous licence CC BY-SA 4.0. La version originale se trouve sur www.organisiert-euch.org."