

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et
de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
Institut de l'Entreprise
Lafarge
La Poste
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2005)

**ACCOMPLIR :
LES SECRETS D'UNE ASSOCIATION
DE QUARTIER EFFICACE**

par

Élisabeth BOURGUINAT
Secrétaire de l'association Accomplir

Séance du 14 avril 2005
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

L'association Accomplir a été largement citée dans la presse parisienne et nationale l'an dernier en raison de son très fort engagement en faveur d'un des projets pour la rénovation des Halles – celui qui, contre toute attente, a finalement été retenu par la mairie de Paris. Élisabeth Bourguinat évoque le fonctionnement de cette association, créée en 1999 pour “développer la convivialité et renforcer la citoyenneté dans le quartier des Halles”. Parmi les secrets de l'efficacité d'Accomplir, mesurée par la façon dont elle atteint son double objectif, figurent le partage des tâches, la recherche de la démocratie interne, la place centrale accordée à l'écrit, ou encore le travail en réseau. Ce témoignage suscite plusieurs questions : comment concilier fonctionnement démocratique et leadership de certains membres ? Quelle est la représentativité de cette association hyperactive ? Comment gérer l'après victoire ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

EXPOSÉ d'Élisabeth BOURGUINAT

J'ai trente-neuf ans, je suis mariée et j'ai deux enfants. Fille d'agriculteurs, je suis docteur ès lettres et je vis de ma plume en travaillant comme rédactrice notamment pour l'École de Paris du management. J'ai toujours eu beaucoup d'activités associatives. J'ai par exemple été présidente du comité des fêtes de mon village, en Béarn, présidente d'une association d'étudiants, ou encore trésorière d'un théâtre de marionnettes. Mais ma plus belle histoire d'association, c'est Accomplir, dont je vais vous parler aujourd'hui.

Carte d'identité

Comme l'indiquent ses statuts, « *L'association ACCOMPLIR a pour objet d'améliorer la qualité de vie des habitants du centre de Paris (1^{er} arrondissement et ses environs) à la fois par l'action citoyenne et par le développement de la convivialité ; elle participe à la vie de quartier à travers la réalisation de projets concrets, et prend part aux diverses formes de concertation avec les élus, les acteurs et les décisionnaires concernés, pour faire valoir les points de vue des habitants.* »

L'efficacité d'une association peut se mesurer selon la façon dont elle remplit son objet social. Je vais commencer par décrire son fonctionnement d'après le rapport d'activité de 2004, ce qui permettra de juger ensuite de son efficacité par rapport à son objet.

L'association a été créée en 1999 et compte entre soixante-dix et cent adhérents, selon les années et la période de l'année. Ses ressources viennent des adhésions (dix euros), des dons des adhérents, des recettes des animations qu'elle organise et des subventions de la ville de Paris (mille quatre cents euros en 2004, sur un total de sept mille euros de recettes).

Le bureau, qui tient lieu de conseil d'administration, s'est élargi au fil des années : de quatre personnes en 2002, il est passé à douze aujourd'hui. L'activité de l'association est intense : en 2004, elle a tenu son assemblée générale (AG) mais aussi neuf réunions plénières (ouvertes à tous les adhérents), douze réunions de travail, onze réunions de bureau. Elle a par ailleurs obtenu dix-huit entretiens avec divers acteurs institutionnels et élus, organisé huit réunions publiques ouvertes à tous les habitants, participé à cinquante-sept réunions organisées par d'autres acteurs du quartier ou de la ville. Dans le cadre de la concertation sur le projet des Halles, nous avons fondé le Collectif pour la rénovation des Halles, qui réunit trente-trois associations : la plupart des associations locales d'habitants et de commerçants, mais aussi une quinzaine d'associations d'habitants de tout Paris. Nous les avons rencontrées notamment au sein de la Plateforme des associations parisiennes d'habitants, que nous avons rejointe en janvier dernier.

Sur le plan des activités conviviales, Accomplir a organisé un Goûter des enfants musiciens des Halles, deux vide-greniers ainsi que la Fête du jardin extraordinaire, spectacle présenté dans le jardin des Halles avec la participation de nombreux habitants, associations et institutions du quartier. Une balade en forêt et une soirée des adhérents ont également été organisées en interne, ainsi que le QG du lundi matin, un rendez-vous hebdomadaire dans un café du quartier avant d'aller travailler. Les réunions plénières, qui ont lieu de 8h30 à 11h le samedi matin, sont l'occasion de partager un petit-déjeuner, et les réunions de travail, qui ont lieu le soir, du vin et des gâteaux.

La communication interne comprend un bulletin, dont six numéros sont parus en 2004 pour un total de cent quatre-vingt-dix pages, des courriers papier et un groupe de discussion internet. La communication externe repose sur la *Lettre d'Accomplir*, une feuille recto verso dont sept numéros ont été diffusés en 2004, à la fois dans la rue sous forme papier (environ mille cinq cents exemplaires chaque fois), et adressés par mail à un millier de destinataires (particuliers, institutionnels, élus, presse...). S'y ajoute un site internet, créé en 2001, qui comprend mille cinq cents pages et permet de capitaliser et de mettre à la disposition du

public toutes les informations recueillies sur les questions touchant au quartier. Enfin, au cours du projet des Halles, différents textes d'étape ont été diffusés aux décisionnaires et à la presse.

Un exemple de réunion plénière

Prenons l'exemple de la dernière réunion plénière, qui réunissait vingt et un adhérents. Nous avons d'abord évoqué les activités conviviales : Claire a fait le débriefing du Goûter des enfants musiciens ; Catherine a fait le point sur la préparation du Jardin extraordinaire ; j'ai présenté les propositions du bureau pour de nouvelles activités conviviales. Nous sommes passés ensuite à la vie de l'association : Françoise a évoqué la prochaine distribution de la *Lettre d'Accomplir* et recruté des volontaires ; Julien a fait le bilan de la réouverture du groupe de discussion, qui avait été suspendu pendant un mois suite à des manquements répétés à la Netiquette ; Bernard, notre trésorier, a fait le point sur la demande de subvention en cours ; Gilles a évoqué des améliorations à apporter au site internet. Venaient enfin les activités citoyennes : Anne a commenté la décision de créer un marché alimentaire dans le quartier, obtenus après trois ans d'efforts ; Gilles a relaté l'organisation très décevante des Rencontres de la démocratie locale à la mairie du 1^{er} arrondissement, ainsi que la dernière réunion de la Plateforme ; Laetitia a fait le point sur la préparation d'une réunion organisée par l'Hôtel de ville sur la reprise de la concertation sur le projet des Halles.

Cette réunion très dense a duré deux heures et demie. Le compte rendu a été rédigé le lendemain et envoyé aux participants pour validation, avant d'être publié dans le bulletin suivant, destiné à l'ensemble des adhérents.

Un exemple de bulletin interne

Le dernier numéro du bulletin, paru en mars, compte trente-trois pages. Il comprend la proposition de "contrat de concertation" que nous avons adressée à Bertrand Delanoë pour la suite de la concertation sur le projet des Halles, les extraits qui nous concernent dans les procès verbaux (PV) des deux dernières réunions de la Plateforme, ainsi que les comptes rendus de diverses démarches et réunions : un rendez-vous avec le Commissaire central du 1^{er} arrondissement, à propos de l'organisation de nos animations ; un pot organisé par le Collectif rénovation des Halles avec David Mangin ; une réunion organisée par Climespace, société qui gère la centrale thermique des Halles ; la dernière réunion plénière d'Accomplir ; une réunion de travail sur le Jardin extraordinaire ; une réunion de CICA (Comités d'initiative et de consultation d'arrondissement) à la mairie du 1^{er} arrondissement, sur les affaires scolaires ; un conseil de quartier sur la création imminente d'un marché alimentaire aux Halles ; une réunion de travail sur le fonctionnement interne d'Accomplir, destinée à préparer la présentation de ce matin ; et enfin le bilan de la distribution de la dernière lettre.

Crise et réorientation de l'association

À l'origine, Accomplir a été créée par des parents d'élèves qui, depuis plusieurs années, se retrouvaient le matin autour d'un café, après avoir déposé les enfants à l'école. En parallèle, certains avaient participé à la création, en 1995, de la chorale de rue des Bachiques Bouzouks, dont je suis l'accordéoniste et qui se produit généralement dans le jardin des Halles. Ces deux types de rencontres étaient l'occasion de discuter du quartier et de ce qui ne fonctionnait pas très bien dans le jardin, dans la zone piétonne, etc. Nous avons rapidement compris que tant que nous n'aurions pas constitué une association, nous n'aurions pratiquement pas de possibilité de nous faire entendre à la mairie sur ces sujets, en particulier lors des CICA, où seules les associations ont le droit de poser des questions.

C'est ainsi qu'Accomplir a été créée, en 1999. Sur les dix-huit personnes qui la composaient à l'origine, il n'en reste que quatre aujourd'hui : elle a beaucoup évolué et certains n'y ont pas trouvé leur compte. C'est le cas notamment du fondateur de l'association, qui avait de grandes qualités d'animateur mais manifestement pas de vraie culture associative. Pendant les deux

premières années, il s'était attribué à peu près tous les pouvoirs : il désignait les membres du bureau, décidait de la stratégie, détenait la caisse de l'association, était le seul à pouvoir prendre des adhésions et à disposer de la liste des adhérents, et ne rendait aucun compte.

Dès la deuxième année, nous avons été plusieurs à réclamer l'application des statuts afin de mettre en œuvre un fonctionnement démocratique : organisation d'élections, identification et séparation des pouvoirs, respect des obligations légales, etc. En tant que secrétaire de l'association, j'avais énormément développé la place de l'écrit, ce qui était parfois mal perçu : « *Accomplir est devenue une bureaucratie : il y a trop de paperasse.* » Certains s'opposaient à la discipline qu'exige un fonctionnement démocratique : « *Il est hors de question que j'attende pour prendre la parole : je parle quand j'en ai envie, sinon je risque d'oublier ce que j'avais à dire.* » Tout ce qui était organisation et gestion leur paraissait insupportable : « *Je fais du management toute la semaine à mon boulot ; je ne vais pas en faire encore le soir et le week-end dans l'association.* »

Un autre conflit portait sur l'objet même de l'association, qui a toujours été double, entre convivialité et citoyenneté. Certains souhaitaient donner la place principale à la convivialité, et faire d'Accomplir une sorte d'amicale organisant des soirées spaghettis et des promenades à vélo. Tant qu'il s'agissait de refaire le monde au bistro, tout allait bien, mais se confronter à la réalité et à ses difficultés, c'était autre chose. Juste avant de quitter l'association, l'une des adhérentes déclarait ainsi : « *C'était tellement bien quand on rêvait ensemble.* »

Ces conflits ont conduit le président, en novembre 2002, à convoquer une AG extraordinaire destinée à modifier les statuts. Il voulait notamment que désormais « *le président soit élu par l'AG et non pas désigné au sein du bureau, qu'il n'ait pas de compte à rendre au bureau et qu'il puisse être le censeur du bureau.* » Une proposition aussi exorbitante a provoqué un tollé : il a été mis en minorité et a démissionné, puis, avec quelques personnes qui l'ont suivi, a créé une nouvelle association... qui est actuellement notre principal antagoniste sur le quartier.

Remplir son objet social

J'en viens au rapport entre l'objet de l'association et ses réalisations. Sur le plan de « *l'amélioration de la qualité de vie des habitants du centre de Paris* », nous avons obtenu l'inversion du sens de la circulation sur un segment de la rue Saint-Honoré, grâce à laquelle celle-ci a cessé d'être un itinéraire bis pour les quais ; nous avons contribué à la création de deux marchés alimentaires, dans l'ouest et bientôt dans l'est de l'arrondissement ; nous avons également organisé diverses animations qui font que le quartier est devenu un peu plus chaleureux et convivial qu'il y a quelques années ; nous avons enfin alerté l'opinion sur la catastrophe qu'aurait constitué, à nos yeux, le choix des projets de Jean Nouvel, de Rem Koolhaas ou de Winny Maas pour le quartier des Halles, et contribué au choix d'un projet d'urbanisme de qualité, celui de David Mangin.

Nous sommes également censés « *prendre part aux diverses formes de concertation avec les élus, les acteurs et les décisionnaires concernés, pour faire valoir les points de vue des habitants* ». Nous avons certes tenu notre place dans toutes les formes de concertation ; en revanche, nous avons été fortement contestés sur notre représentativité par rapport aux habitants, notamment à propos du projet des Halles. Même si nous allons très souvent à leur rencontre, à travers les réunions, les animations et la distribution de la *Lettre* dans la rue, je ne suis pas sûre qu'on puisse parler de représentativité, en tout cas pas au sens de la représentativité des élus.

Je ne suis d'ailleurs pas sûre non plus qu'il soit souhaitable que nous soyons parfaitement représentatifs. Par exemple, nous considérons que les sans domicile fixe (SDF) sont des habitants du quartier à part entière et qu'ils devraient être mieux accueillis sur l'espace public. Or il n'est pas évident que tous les habitants du quartier partagent ce point de vue. Si l'on

avait attendu que tous les Français soient d'accord pour supprimer la peine de mort, celle-ci existerait probablement encore aujourd'hui...

À cette réserve près, je pense qu'on peut estimer que notre association remplit son objet social et donc qu'elle est efficace.

Les neuf secrets

J'en viens donc aux secrets de cette efficacité.

La place de la convivialité

Le premier est l'articulation entre convivialité et citoyenneté. La convivialité nous a permis d'améliorer la qualité de vie dans le quartier par les animations que nous organisons, mais aussi, en interne, de supporter l'aspect fastidieux des actions citoyennes. Je pense par exemple à l'ennui écrasant des réunions organisées par la mairie du 1^{er} arrondissement, où l'on est assis sur de mauvais bancs qui rendent d'autant plus pénibles les discours fleuves du maire. Le fait que nos réunions se déroulent dans un climat détendu et convivial permet aux adhérents d'être tout de suite payés de leur effort par le plaisir de passer un bon moment, même si c'est toujours un moment de travail intense.

En externe, à travers nos animations, la convivialité nous a permis de tisser des liens avec de nombreux acteurs du quartier : il est beaucoup plus facile de nouer des contacts à travers un projet de fête que lors d'un débat à la mairie. Le développement de ces relations de village est très précieux, dans ce quartier traversé chaque jour par trois cent mille personnes alors qu'il ne compte que six mille habitants. En retour, ces liens sociaux devenus plus intenses permettent de renforcer la citoyenneté et l'intérêt pour le bien commun.

Nos animations nous donnent aussi de la visibilité : nous tenons chaque fois un stand qui nous permet de communiquer sur nos actions et de discuter avec les gens. Elles nous ont également aidés à asseoir notre crédibilité, à la fois en termes de capacité organisationnelle et sur le plan de notre engagement : les gens voient le mal que nous nous donnons pour rendre le quartier plus vivant, et je crois qu'ils nous en savent gré.

La recherche de la démocratie interne

Le deuxième secret est notre effort constant pour nous rapprocher d'un fonctionnement démocratique. Je dis nous rapprocher, car la démocratie n'est jamais acquise : c'est un combat, et il faut chaque jour se remettre en question. Mais il existe incontestablement au sein d'Accomplir une dynamique pour aller vers toujours plus de démocratie, même si certains anciens adhérents laissent entendre que nous aurions des méthodes dictatoriales : il s'agit souvent de personnes qui ont été mises en minorité, et qui ont refusé de se plier aux décisions prises à la majorité...

C'est aussi par cet effort de démocratie que s'explique le reproche de bureaucratie qu'on nous fait souvent : il n'y a pas de démocratie sans respect des formes, des règles, des procédures, sans une discipline pour les tours de parole, les comptes rendus, etc. La recherche de la démocratie n'est cependant pas vécue seulement comme une contrainte ; elle est aussi extrêmement gratifiante. Nous avons par exemple instauré la pratique régulière des tours de table, qui permettent de donner la parole à tout le monde, y compris à ceux qui ne l'auraient pas prise spontanément, et de faire évoluer sa propre opinion en écoutant celle des autres. C'est vraiment un très grand plaisir que de voir cette intelligence collective à l'œuvre, et je pense que plus personne ne voudrait revenir à l'époque où le président nous répétait dix fois par séance : « *Il y a une chose qu'il faut que vous compreniez...* », et où tous les adhérents étaient priés de s'incliner devant l'avis d'un seul.

La place de l'écrit

Le papier est omniprésent. C'est d'abord le Registre spécial, que peu d'associations de bénévoles tiennent de façon aussi pointilleuse que nous, avec les statuts, l'ensemble des PV d'AG, des déclarations en préfecture, etc.

Viennent ensuite les comptes rendus de toutes nos réunions et de toutes nos démarches. Une formule nous tient à cœur : « *On fait ce qu'on dit, on dit ce qu'on fait* ». Toutes les décisions prises en AG ou en plénière doivent être exécutées ; celles prises par le bureau entre deux plénières doivent faire l'objet d'un contrôle a posteriori. Il n'est pas possible de recueillir le point de vue de chacun à tout moment, mais tout adhérent doit savoir au moins après coup ce qui a été fait ou dit en son nom. Le recours à l'écrit permet d'effectuer ce double contrôle.

Les comptes rendus permettent également de mettre en valeur la contribution de chacun aux débats ou aux activités : c'est une reconnaissance de l'effort individuel qui est indispensable à la mobilisation des adhérents.

L'écrit est aussi un instrument de travail. Par exemple, nous avons déjà organisé huit vide-greniers, en capitalisant à chaque fois les réunions de préparation et de débriefing ; nous avons ainsi mis au point une méthode très performante, qui nous vaut souvent les compliments des participants.

Dans le cadre du projet des Halles, l'écrit nous a servi à construire et à étayer nos analyses. Nous avons en particulier produit un document de dix-huit pages, intitulé *Étape 4 – Comparaison entre les quatre projets sur la base de 51 critères d'évaluation*, qui se présentait sous la forme d'un tableau permettant, pour chacun des critères que nous avons retenus, d'évaluer, arguments à l'appui, les quatre propositions des architectes. Ce tableau se concluait par une note attribuée à chacun des projets (41 sur 51 pour celui de David Mangin, entre 14 et 18 sur 51 pour les autres), qui nous a permis de prendre parti très tôt et de façon très ferme en faveur du projet Mangin, et d'ouvrir le débat public en diffusant très largement ce texte.

Cette position était d'autant plus forte qu'elle s'inscrivait dans une série d'autres textes d'étape : le diagnostic des dysfonctionnements du quartier, effectué sous la forme d'un reportage photo ; quatre-vingt-dix propositions pour répondre à ces dysfonctionnements ; nos commentaires sur les premiers avant-projets des architectes ; l'analyse du programme officiel, dans lequel nous avons retrouvé une quarantaine de nos propositions ; enfin cette analyse comparative des projets, à partir de critères issus de nos premières propositions. Ce processus très cohérent a rendu notre démarche solide. En ce sens, le papier, c'est de la pierre : un véritable matériau de construction.

Vis-à-vis de l'extérieur, tous ces textes, largement diffusés sous forme papier mais aussi et surtout sous forme numérique, nous ont donné une grande visibilité et une grande crédibilité : nous mettions à la disposition de tout le monde non seulement l'ensemble de nos analyses mais toutes les informations que nous avons pu recueillir. C'est sans doute grâce à l'importance que nous accordons à l'écrit que nous avons bénéficié d'un grand écho médiatique : en 2004, Accomplir et le collectif ont fait l'objet de quatre-vingt-quatre articles de presse ou émissions radio ou télé.

L'écrit est aussi une arme. Le capitaine Joël Terry, qui a dirigé les policiers des Halles pendant trois ans, m'a dit un jour : « *Il ne faut pas vous faire d'illusion : ce n'est pas par vos belles idées que votre association compte ; c'est par son pouvoir de nuisance* ». Le fait de garder trace de ce qui s'est dit en réunion, et notamment de ce que les élus ont dit, surtout lorsqu'on a pris la précaution de le leur faire valider, est une arme redoutable, car beaucoup comptent sur le peu de mémoire des associations et des citoyens... Le fait également de disposer d'un outil de communication comme la *Lettre d'Accomplir* est très précieux : nous avons parfois obtenu l'organisation d'une réunion par la simple menace d'un article un peu mordant.

La proactivité

Pour être efficace, une association doit non seulement être très réactive, mais même *proactive*, c'est-à-dire prendre elle-même des initiatives. Quand la concertation officielle a commencé, en juin 2003, nous avons déjà organisé cinq réunions thématiques ouvertes à tous les habitants. Quand les associations ont été invitées à rencontrer les architectes en juillet 2003, ces derniers avaient déjà en main nos quatre-vingt-dix propositions. Trois semaines après la publication des maquettes des projets, en avril 2004, nous diffusons notre analyse comparative.

Un des reproches que nous avons entendus le plus souvent est : « *Mais vous ne pouvez pas faire cela maintenant, c'est beaucoup trop tôt.* » En réalité, si une association ne fait pas les choses trop tôt, elle les fait trop tard... Si vous commencez à vous intéresser à un sujet lorsque vos interlocuteurs vous demandent votre point de vue, il y a fort à parier que tout sera déjà arrêté et que vous n'aurez plus aucun impact sur la décision. Il faut donc continuellement anticiper.

Un autre avantage de la proactivité, c'est qu'elle vous rend naturellement plus positif que la réactivité : vous devenez une force de proposition et de créativité, au lieu de vous cantonner à la résistance et au refus.

Le travail en réseau

Une activité aussi intense n'est possible que grâce à un travail en réseau, à la fois en interne et en externe. La capitalisation très précise de tout ce qui est fait au sein de l'association m'a permis, lors de l'AG de janvier, de réaliser un tableau du partage des tâches entre les adhérents. Sur cent un membres en 2004, cinquante-cinq avaient au moins participé à une réunion plénière. On peut estimer que c'est encore insuffisant, mais aucune obligation n'est faite aux adhérents de contribuer concrètement à l'action de l'association : beaucoup souhaitent simplement nous apporter leur soutien financier et moral. Parmi la cinquantaine de membres actifs, au moins une trentaine sont très actifs, dont bien sûr les douze membres du bureau.

C'est sous la pression de ceux qui nous reprochaient de ne pas être représentatifs, mais aussi pour élargir notre exercice d'intelligence collective, que nous avons fondé le Collectif rénovation des Halles. Notre participation à la Plateforme des associations parisiennes d'habitants, qui fait elle-même partie de la fédération Île-de-France environnement, nous a permis de bénéficier de l'expérience déjà ancienne et du poids de cette fédération. Enfin, lorsque nous avons commencé à réfléchir à un meilleur outil de concertation pour la deuxième phase du projet, nous nous sommes tournés vers deux associations du XIII^e arrondissement, ADA 13 et Tam-Tam, pour nous inspirer du dispositif de concertation de Paris Rive Gauche dans nos propositions.

Le bénévolat

Dans une société où presque tout est marchandisé, le don, la gratuité, le bénévolat ont une valeur fabuleuse, presque subversive : personne ne peut faire pression sur vous, puisque vous travaillez pour rien et que vous n'attendez pas autre chose de votre action que le résultat de cette action elle-même.

C'est un levier extraordinaire, que certains jugent même scandaleux. Quelqu'un m'a dit par exemple : « *Ce n'est pas juste : tu devrais consacrer plus de temps à ton travail et moins à Accomplir, car cela provoque une distorsion de concurrence avec les associations où les gens ont moins de temps.* ». Étant payée à la tâche, le temps que j'ai donné à l'association représentait pour moi une perte de revenu. C'est un choix que j'ai assumé par militantisme,

avec l'accord et le soutien de mon mari, qui a accepté de compenser à la maison et auprès de nos filles le temps que je passais à l'extérieur.

Gilles, notre vice-président, s'est également fait dire en conseil de quartier : « *Nous, monsieur, on travaille : on ne peut pas passer autant de temps que vous en réunion !* » Pourtant, il a comme la personne en question un travail salarié à plein temps...

Pour nous, ce choix du bénévolat est tout sauf désintéressé : nous sommes au contraire hyper-intéressés et même vraiment passionnés. Quand Gilles a dû changer d'appartement, l'an dernier, nous redoutions tous de le voir partir, mais il nous a rassurés : « *Quoi qu'il arrive, je reste dans le quartier : je suis mordu.* »

Le choix de l'efficacité

Une condition absolue de l'efficacité, c'est la volonté d'être efficace. La formule « *C'était tellement bien quand on rêvait ensemble* » montre que tout le monde n'en a pas envie. Tout le monde n'est d'ailleurs pas convaincu que les citoyens ont le droit, en s'organisant, de se donner les moyens de forcer le destin. Une adhérente, qui nous a quittés depuis, nous a dit « *Mais comment osez-vous vous attaquer à l'Hôtel de ville ? C'est ridicule !* » Pour moi, ce qui est insupportable dans la mondialisation, c'est le sentiment d'impuissance qu'elle provoque. Il me semble qu'il est de la responsabilité de chacun de sortir de cette impuissance au moins au plan local, en s'organisant pour agir de façon efficace.

S'appuyer sur un think tank

Ma contribution personnelle à l'association Accomplir doit beaucoup à ce que j'ai appris ici, à l'École de Paris du management, notamment la pratique de l'exercice d'intelligence collective et de l'art du compte rendu. Mais je me suis aussi inspirée de nombreuses séances de l'École de Paris, par exemple celles avec Pierre Cardo, sur la façon dont on sort de l'impuissance quand on est maire d'une ville sinistrée comme Chanteloup-les-Vignes ; avec Renée Chao-Béroff, sur le développement du capital social individuel et collectif par la façon de gérer un groupe ; avec Christian Morel, sur les décisions absurdes ; avec Michel Hervé, sur les outils de la démocratie participative.

J'ai d'ailleurs invité Michel Hervé à deux reprises pour nous aider à réfléchir sur notre fonctionnement interne et sur notre participation à la concertation, et c'est également à l'École de Paris que j'ai rencontré Gilles-Laurent Rayssac, du cabinet Respublica, qui nous a proposé de nous conseiller gratuitement.

La chance

Le dernier secret, c'est évidemment d'avoir un peu de chance...

Nous avons celle de vivre dans un quartier disposant d'énormément de ressources, en particulier intellectuelles et culturelles, mais aussi, il faut le reconnaître, en termes de moyens matériels. Par exemple, presque tous nos adhérents ont accès à internet, or Accomplir sans internet ne serait pas grand-chose. Ce quartier est par ailleurs extrêmement médiatique : la presse accourt dès qu'il s'y passe quelque chose. Nous avons également eu la chance de voir arriver ce projet des Halles alors que nous étions fin prêts pour y participer ; il a constitué pour notre association un booster extraordinaire. Enfin, compte tenu de la façon dont la SEM Paris Centre s'est chargée de piloter le projet des Halles, on peut considérer que c'est plus qu'une chance, un miracle, que le projet Mangin ait figuré parmi les quatre propositions des architectes. Si nous avions été confrontés à quatre projets du type de ceux de Rem Koolhaas ou de Jean Nouvel, nous aurions été réduits à faire de la résistance, et nous aurions sans doute été balayés.

Nous avons ainsi bénéficié de nombreux hasards heureux tout au long de notre histoire. Mais nous avons aussi su garder une attitude d'éveil et d'ouverture à tout ce qui se passait, qui nous a permis de saisir ces opportunités et d'avancer.

DÉBAT

Une ruse ?

Un intervenant : *Votre exposé me semble être une ruse. Vous présentez votre association comme démocratique, mais ceux qui vous connaissent savent qu'un désaccord avec vous peut être coûteux en temps et en énergie. De plus, en accordant une place centrale à l'écrit, vous vous donnez à vous-même une place prépondérante. Vous exercez en réalité une "tyrannie de l'intelligence", ce qui est d'ailleurs salubre : la démocratie conduit facilement au foutoir et une association ne fonctionne vraiment que lorsqu'elle est pilotée par un noyau très restreint de personnes.*

Int. : *Je bondis quand j'entends de telles assertions ! La démocratie n'est pas un foutoir ; elle repose sur des règles, sans lesquelles elle ne peut exister.*

Int. : *Mais quand une association est confrontée à un dilemme, comme dans le cas du projet des Halles, les règles ne fournissent pas les réponses : il faut faire des choix, et dans ces moments-là, je pense qu'un système vraiment démocratique n'est pas très efficace.*

Int. : *Au moment de la crise que vous avez évoquée, n'est-ce pas un petit noyau de personnes qui a pris les choses en main pour transformer l'association ?*

Élisabeth Bourguinat : En effet, parce qu'il nous semblait anormal qu'une seule personne concentre tous les pouvoirs. Cela dit, notre objectif n'était pas de les récupérer à notre profit, mais de les partager entre tous ceux qui voulaient prendre une part active à l'association.

Ce qui est vrai en revanche, c'est que j'ai sans doute joué un rôle moteur à certaines périodes, par exemple pour la création de la Fête du jardin extraordinaire. À peine né, ce projet semblait devoir avorter : nous n'avions obtenu aucune subvention et ne disposions d'aucun moyen propre. J'étais convaincue que si cette fête n'avait pas lieu, tout le monde se découragerait et que cela pourrait avoir un effet fatal sur l'association. Je suis allée trouver le curé de la paroisse Saint-Eustache, car j'avais vu une petite estrade d'un mètre sur trois dans l'une de ses salles, et je lui ai demandé s'il accepterait de nous la prêter pour un spectacle d'une heure dans le jardin. Il m'a dit qu'il n'en était pas question, car cette estrade était fragile, mais qu'en revanche il venait de faire l'acquisition de praticables de vingt-quatre mètres carrés et qu'il nous les prêterait bien volontiers... Je me suis ensuite adressée au maire du 1^{er} arrondissement : « *Monsieur le curé nous prête des praticables ; vous nous paierez bien la sono ?* », et il a accepté. Puis j'ai contacté le conservatoire, et quelques professeurs ont accepté de faire présenter des numéros à leurs élèves. Les écoles du quartier ont alors suivi, etc.

Je suis retournée vers les membres d'Accomplir et je leur ai dit qu'on avait la possibilité de faire une fête très sympa si tout le monde donnait un coup de main pour monter la scène, les décors, accueillir les artistes, tenir la buvette, etc. La fête a été une grande réussite et elle en est cette année à sa quatrième édition. C'est vrai que pendant quelques semaines j'ai été obligée de porter le projet à bout de bras, mais était-ce de la tyrannie ? Je ne le crois pas. Aujourd'hui, cette fête est pilotée par toute une équipe, et elle est un grand motif de fierté collective.

Démocratie et leadership

Int. : *En tant que président de l'association, je dois préciser que la modestie d'Élisabeth l'empêche de reconnaître que l'association repose en grande partie sur son surinvestissement personnel. C'est vrai que beaucoup d'entre nous sont très actifs et que les tâches sont bien*

mieux réparties entre les membres du bureau, qui sont nombreux, que dans beaucoup d'associations que j'ai connues, mais Élisabeth est cent fois plus active que tout le monde. Et quand on est à la fois super-animatrice et rédactrice de 90 % de ce qui s'écrit, cela apporte quelques nuances à la notion de démocratie.

Int. : *Je ne conçois pas qu'on puisse dire qu'une association n'est pas démocratique au motif que certains s'investissent plus que d'autres : c'est heureux, car sans cela aucune association ne pourrait exister, ni d'ailleurs aucune organisation. La seule question que pose la sur-activité de certains, c'est son contrôle. Or pour connaître Accomplir depuis un certain temps, je peux témoigner que ce contrôle existe : le bureau ne laisse pas la secrétaire faire ce qu'elle veut. Pour ce qui est de la prise de décision, Accomplir dispose d'une vraie culture de la délibération : elle sait décortiquer les dilemmes et organiser l'échange des arguments. Quant à l'écrit, il constitue justement la mémoire vivante du fonctionnement démocratique de l'association.*

Int. : *Je suis membre d'un conseil de quartier et je crois que la réussite d'une association a une double dimension, objective – les résultats qu'elle obtient – et subjective – la qualité de la "pâte humaine" qui la constitue. Pour la réussite de cette pâte humaine, l'émergence de leaders est indispensable, et il ne faut donc pas en avoir honte. Il faut seulement veiller à ce que ce leadership reste modeste et qu'il soit bien encadré.*

Le rôle de la convivialité

Int. : *La convivialité ne vous sert-elle pas, d'une certaine façon, à circonvenir vos adhérents ? Une partie d'entre eux viennent peut-être là parce que c'est moins cher qu'un psy, pour un meilleur résultat ?*

É. B. : *Dans notre association, la convivialité n'est jamais un objet de consommation : ce n'est pas un droit qu'on achète en payant sa cotisation. S'il y a un petit-déjeuner le matin lors des plénières, c'est que chacun se préoccupe d'apporter à ses frais des croissants, du jus de fruit ou un thermos de café. Ceux qui venaient là pour soigner leurs états d'âme sans avoir envie de se retrousser les manches sont partis depuis longtemps. On nous reproche d'ailleurs de valoriser les gens actifs au détriment de ceux qui ne le sont pas. Mais après tout, quand on s'appelle Accomplir, c'est plutôt normal d'avoir une culture de l'activité...*

La question de la représentativité

Int. : *La question de votre représentativité ne se pose pas : vous êtes évidemment représentatifs, car vous organisez des réunions publiques, vous en rendez compte, vous écoutez ce que les gens disent, vous allez même chercher leur opinion lorsqu'elle ne vient pas toute seule. En même temps, cette représentativité s'exerce dans un cadre qui est celui de la démocratie participative et non de la démocratie électorale, et, sauf à tomber dans la confusion des genres, on ne peut pas mesurer les organes de la participation avec les mêmes indicateurs que ceux de la représentation.*

É. B. : *Ce reproche de non-représentativité n'est effectivement pas très solide : si je peux me permettre cette comparaison, Galilée non plus n'était pas représentatif... En démocratie participative, ce n'est pas le nombre de personnes représentées qui compte, c'est la qualité des arguments. Ce que nous aurions souhaité, c'était qu'on réponde à nos arguments et qu'on nous oppose de vraies objections ; mais jamais personne ne l'a fait.*

Int. : *J'espérais que l'oratrice se montrerait capable d'une autocritique sur le rôle joué par Accomplir dans le projet des Halles, car cette association a commis un véritable crime contre l'intelligence. Parmi les critères sur lesquels elle a fondé le choix du projet Mangin, certains concernaient les quatre-vingts membres de l'association, d'autres les quatre mille habitants du quartier. D'autres critères, concernant les milliers de gens qui travaillent là sans y habiter, et même les huit ou neuf millions de Franciliens qui ont régulièrement l'occasion d'y*

passer, étaient absents de la liste d'Accomplir. Par ailleurs, aucun de ces critères n'a été pondéré, alors qu'ils n'avaient pas tous la même importance. J'aimerais que les ingénieurs des Mines présents dans cette assemblée donnent leur avis sur cette méthode, que je trouve inadmissible.

É. B. : L'important c'est que l'indicateur soit transparent et que le lecteur sache exactement de quelle façon les calculs ont été faits. C'est le cas puisque les résultats, la méthode et l'ensemble de la démarche sont expliqués dans le document. Ensuite, chacun se forge son avis. Nous aurions aimé que d'autres associations publient d'autres listes de critères, ce qui nous aurait permis d'avoir une discussion sur le fond ; mais malheureusement personne d'autre n'a eu le courage de faire ce travail d'analyse approfondie.

Int. : *En tant qu'ingénieur des Ponts, je vous confirme que toute analyse multicritère est un exercice de haute voltige et que l'important est de ne pas réduire le résultat à la note finale, mais de fournir l'ensemble de la procédure qui a abouti à cette note. C'est d'ailleurs pourquoi les analyses multicritères sont en général évaluées sur l'ensemble du dossier, et non sur la dernière ligne ; elles permettent surtout d'éclairer la réflexion et d'alimenter le débat.*

Int. : *Toute formule, que ce soit avec ou sans pondération, est critiquable. Tout l'effort doit donc porter sur la définition de critères partagés par tous. Cet effort, vous l'avez apparemment mené avec succès au sein de votre association. Il aurait fallu que la ville de Paris, voire la région Île-de-France, prennent en charge un travail de concertation qui permette de trouver un consensus beaucoup plus large autour d'une liste de critères.*

Int. : *La question reste cependant posée : Accomplir a fait un énorme travail qui prend en compte les attentes des habitants du quartier, mais ceux qui n'habitent pas là auraient sans doute retenu d'autres critères, par exemple sur les aspects d'esthétique. Cette expérience montre qu'une petite association bien organisée peut prendre un pouvoir considérable.*

É. B. : Le reproche qui nous est perpétuellement fait de n'avoir tenu compte que de nos intérêts égoïstes est injuste. Nos critères montrent que nous nous sommes préoccupés des banlieusards, des touristes, des SDF, des usagers des transports et du jardin... Bien sûr, il aurait été préférable que ces personnes s'organisent pour s'exprimer elles-mêmes, mais en l'absence d'une réelle concertation élargie, nous nous sommes faits, autant que nous l'avons pu, les représentants de leurs intérêts comme des nôtres.

Int. : *L'ennuyeux, avec les membres d'Accomplir, c'est qu'ils travaillent et qu'ils argumentent ; c'est très gênant pour ceux qui se contentent de refaire le monde au comptoir du bistro. Cela dit, il ne faut pas oublier que c'est in fine le maire de Paris qui a pris la décision, et qu'il n'était nullement obligé de suivre l'avis de l'association Bidule, Trucmuche ou même Accomplir. S'il a fait ce choix, qui a ensuite été validé par le conseil de Paris, c'est vraisemblablement parce que c'était le plus conforme à l'intérêt général...*

La souris qui rugissait

Int. : *Votre histoire me rappelle le film La Souris qui rugissait de Jack Arnold : un petit pays au bord de la ruine décide de déclarer la guerre aux États-Unis, en espérant qu'à l'issue des combats il pourra disposer d'un plan Marshall. Une petite phalange part à New York, tombe par hasard sur un exercice nucléaire et s'empare de la bombe. Les États-Unis se rendent, et c'est là que commencent les ennuis pour ce petit pays qui n'était pas du tout prêt à gérer une telle situation. N'est-ce pas ce qui va se passer maintenant pour vous ?*

É. B. : D'une certaine façon, c'est ce qui s'est passé en 2002, au moment du lancement du projet de rénovation des Halles, qui a provoqué chez certains une terrible panique et a certainement contribué à la scission de l'association. Notre ancien président nous répétait « *Il ne faut pas qu'on se lance dans ce projet, on n'est pas prêts, on sera ridicules.* » Nous étions plusieurs à estimer que nous n'avions rien à perdre, qu'au contraire nous étions sûrs de

pouvoir au moins grignoter quelque chose, et qu'il fallait donc prendre le risque. C'est vrai que cette expérience aurait pu tuer notre association, non seulement en cas d'échec final, mais tout au long du processus : nous avons dû surmonter de nombreux obstacles, résister à des pressions, à des provocations. Nous nous répétons « *Tout ce qui ne nous tue pas nous renforce.* » Parmi les secrets que j'ai énumérés, j'ai d'ailleurs oublié d'en signaler un qui est essentiel : c'est de disposer d'antagonistes virulents et obstinés, comme l'association dont j'ai parlé, la SEM Paris Centre ou certains journalistes... Cela nous a soudés, a décuplé notre énergie et renforcé notre émulation : « *Ils nous diffament et nous insultent, mais nous, nous sommes des gens bien et nous allons le prouver.* »

Int. : *L'an dernier, à l'occasion des élections européennes, le mouvement ATTAC (Association pour la taxation des transactions pour l'aide aux citoyens) a failli exploser parce que certains de ses membres voulaient présenter des listes aux élections et que le bureau s'y est opposé. Ne risquez-vous pas d'éprouver la même tentation ?*

É. B. : Une rumeur a couru à ce sujet dans le quartier, et une adhérente nous a même quittés en nous disant « *Que le bureau ait envie de présenter une liste aux prochaines municipales, je peux le concevoir, mais vous auriez dû au moins en faire part aux adhérents !* » Du coup, cette question a été abordée en plénière et nous avons mis les choses noir sur blanc, avec une formule qui apparaît désormais sur chaque numéro de la *Lettre* : « *Accomplir est une association d'action citoyenne indépendante de tout parti politique et sans ambition électorale.* » Quant aux éventuelles candidatures individuelles, nous appliquerons lors des prochaines élections la même règle qu'en 2001 : tout adhérent qui se présente sur une liste a l'interdiction de se réclamer d'Accomplir ; tout membre du bureau qui se présente est immédiatement considéré comme démissionnaire du bureau ; tout adhérent qui est élu cesse d'être membre de l'association. Nous ne pouvons pas admettre d'élus, forcément rattachés à un parti, sans quoi c'en serait fini de notre indépendance, et donc de notre possibilité d'action.

Int. : *Mais ne croyez-vous pas qu'il serait malgré tout intéressant pour vous de pouvoir jouer des leviers dont disposent les élus ?*

É. B. : Si les associatifs prennent la place des élus, qui jouera le rôle des associatifs ? Il y a une place pour chacun, et je ne suis pas sûre que celle des élus soit la plus intéressante. C'est précisément en raison de l'impuissance ou du moins de l'inaction de certains élus que nous avons été amenés à devenir aussi actifs et à investir l'espace public.

Présentation de l'oratrice :

Élisabeth Bourguinat : docteur ès lettres, elle est l'auteur d'une étude publiée aux PUF sur le persiflage dans la littérature du XVIII^e siècle ; rédactrice de comptes rendus et conceptrice de séances pour l'École de Paris, elle est également l'auteur de la rubrique L'esprit de l'escalier du *Journal de l'École de Paris* ; elle est par ailleurs la secrétaire d'une très active association d'habitants du quartier des Halles, l'association Accomplir, et a publié avec le capitaine Joël Terry *Mille jours pour vaincre l'insécurité – Policier aux Halles de Paris* (éditions Creaphis).

Diffusion septembre 2005