

LUX'09 - Atelier 7 - Capitalisation Luxembourg 18 et 19/06/08

Alain Laurent - 29/06/08 et 03/02/09

Texte réalisé sur la base des prises de notes terrain, de la documentation fournie, des CR Pactes Locaux et de l'analyse de sites internet.



Note méthodologique

Le texte qui suit est structuré en deux parties, qui découlent directement du format de cette étape régionale caractérisée par :

- ▶ une forte présence des Pactes Locaux et donc un éventail de perceptions et d'analyses ;
- ▶ une structuration en 5 ateliers, qui a démultiplié les exemples (« j'illustre ») et, pour partie, les débats (« j'échange ») ;
- ▶ une structuration particulière de la réunion « bilan » avec peu de temps d'échange et une focalisation sur deux aspects importants mais ponctuels dans le système d'action, et de l'ordre de l'outil : le nouveau statut des entreprises de l'économie solidaire, l'association d'intérêt collectif (à travers un projet FSE) et l'introduction de clauses sociales et environnementales dans les marchés publics.

La première partie « **Capitalisation in situ à partir d'observations directes et des échanges sur place avec les acteurs directs** » est une restitution, à chaud, de la journée terrain du 18 mai : visite du jardin solidaire à Altewies (projet Kalendula), repas (excellent et copieux) pris sur place, exposé de la démarche « Une cour d'école naturelle et accueillante » et visites de terrain : école, jardin scolaire et terrain de sport. Cette visite terrain a été traitée de deux manières :

- ▶ des notes prises à la volée d'après les explications ;
- ▶ des conversations longues, « off », avec des protagonistes.

Cette première partie ne constitue par une analyse rigoureuse. Le format ne s'y prêtait pas (ex : pas d'accès aux bénéficiaires, sauf trois élèves sur leur jardin scolaire). Elle est plus de l'ordre du **ressenti**.

La deuxième partie « **Capitalisation « 4 questions » ex situ à partir de contenus documentaires** » est structurée à partir de la trame élaborée par Martine Théveniaut et Alain Laurent et circulée à l'équipe opérationnelle de la Plate-Forme « Changer d'échelle du local à l'Europe ». Elle a été élaborée à partir du texte de cadrage de LUX'09 et se résume à 4 grandes questions :

Quelle économie l'action a-t-elle ou peut-elle générer ?

Comment a-t-elle augmenté le pouvoir d'action et la responsabilité des différents acteurs dans les solutions mises en oeuvre ?

Sur quelles coopérations entre acteurs, quelles articulations entre échelles de gouvernance, la dynamique territoriale s'est-elle appuyée pour obtenir des succès ?

Qu'est ce qui a permis à certaines dynamiques d'obtenir une pérennité et d'engendrer sur un territoire des modes de faire durables ? Quelles leçons pour les multiplier à l'avenir ?

Cette trame présuppose l'existence d'informations permettant d'évaluer les résultats (ou effets) des expériences, projets et cas présentés. Ceci implique à la fois une certaine durée de mise en oeuvre mais aussi un mécanisme d'évaluation sur les thèmes à traiter pour LUX'09 : « quelle (type d') économie est (a été) générée ? » et « comment l'action a-t-elle augmenté la prise de pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ? ».

Partie 1 :

Capitalisation *in situ* à partir d'observations directes et des échanges sur place avec les acteurs directs

Objectif Plein Emploi, qu'est-ce que c'est ?

Des compétences de conception et d'action, maillées, et en interactions constantes avec la personne, le local, le national et l'europpéen (pour que cela serve le national/local)

Mots clés :

Réseau, apprentissage, bonne parole, pédagogie, polycompétences, vigilance.

Nature :

Un dispositif humain maîtrisé grâce à une réduction drastique du nombre d'échelles et des niveaux d'action à deux étages : l'étage national et l'étage local. Ceci permet une double pertinence :

- ▶ Une pertinence politique et institutionnelle : accès rapide et double mouvement remontant/descendant aisé ;
- ▶ Une pertinence sociale et locale : écoute, prise sur le réel, pragmatisme.

Objectif :

Il n'est pas aisément identifiable, à l'écoute des discours des uns et des autres. D'une volonté historique de s'attaquer à la problématique du chômage, l'objectif aujourd'hui paraît être une articulation dans l'espace et dans le temps de composantes fortes : éducation, environnement, exemplarité, solidarité, partenariats.

- ▶ Première remarque : ces composantes sont toutes des transversalités et appartiennent à deux grandes catégories : renforcement de la prise de conscience et des capacités (éducation, environnement, exemplarité), modalités de mise en œuvre (partenariats, solidarité).
- ▶ Deuxième remarque : les références à l'économie conventionnelle du type « tissu économique », « création d'entreprises », « soutien au secteur productif » sont absentes ou subsidiaires.

Pistes de réflexion :

OPE aurait peut-être avantage à pratiquer (ou accentuer) une politique de la preuve en développant une pédagogie de la preuve fondée sur la caractérisation de « résultats » vulgarisables pour différentes cibles et besoins. Par résultats on entend toute la panoplie des effets, impacts et autres retombées directes et indirectes, *one shot* ou cumulés identifiés à travers à des critères et des indicateurs associés. Il est évident que l'établissement de ce référentiel d'appréciation-capitalisation devra être participatif et relever d'une co-construction.

OPE a les ressources humaines, le gabarit et la légitimité pour mettre au point, si ce n'est déjà fait, une méthode (à tiroirs) pour évaluer l'oeconomie¹ territoriale produite par son activité et, mieux encore, les pratiques et chemins critiques pour y parvenir.

¹ terme emprunté à Pierre Calame, FPH.

| Les atouts apparents du modèle OPE

La polycompétence

OPE développe, à l'instar des regards croisés, des moteurs et des compétences croisés. Au jardin solidaire de Kalendula, Jan, Mariette et Nicolas développent des compétences spécifiques et des centres d'intérêt (techniques agricoles v/s nouveautés pédagogiques) différents mais qui convergent pour améliorer le projet commun.

Cette polycompétence paraît être une caractéristique forte d'OPE. Deux exemples :

- ▶ Sur internet, le jardin solidaire est présenté tout à la fois comme un dispositif de mobilisation de la société civile sur les dimensions du développement durable à travers la mise en œuvre de l'éducation à l'environnement, de consolidation des liens dans les communes qui soutiennent le projet (jardins communaux ou jardins d'école), de création de partenariats avec les secteurs publics, associatifs et privés, travaillant dans le domaine de l'environnement et de renforcement de la participation de tous les acteurs du réseau.
- ▶ Toujours sur internet, le couplage entre développement local durable et volonté d'action pour l'emploi et l'innovation amène par exemple à une politique de projets de moyen et long terme en même temps qu'une technicité sur des questions pratiques comme l'identification des nouveaux besoins, la création d'emplois, l'amélioration de la qualité de la vie, l'insertion sociale et l'égalité des chances.

L'apprentissage

En lien direct avec le point précédent, l'exemple de l'usage intensif d'internet par les responsables de Kalendula et leur intérêt à accueillir sur site toute sorte de visiteur (chacun apportant de toute façon son lot de questions, intérêts mais aussi ouïe-dires, pratiques et expériences) montre que les membres du réseau, par la vigilance, la curiosité, l'écoute et le goût de l'échange, pratiquent un opportunisme de capitalisation qui fait d'OPE un réseau apprenant.

Une démarche systémique

La démarche systémique est amorcée par de nombreux couplages entre logiques, objectifs, domaines et projets distincts mais traités en cohérence: identification des besoins de formation et offre de formation, insertion des projets dans les politiques locales et volonté de contribuer à l'orientation de ces mêmes politiques socio-économiques, financement des projets via le ministère du Travail et de l'Emploi et fonds propres d'origines privée, communale ou européenne.

Cette approche au minimum duale est élargie à un traitement matriciel des projets. Cette matrice (non présentée) associe les dimensions environnement, société, culture, social et gouvernance et est utilisée au sein de groupes de travail où les projets sont clarifiés, débattus, organisés.

Il semble que cette logique matricielle, si elle est étendue et recyclée à tous les niveaux d'action d'OPE, soit l'outil de pertinence développement durable par excellence, c'est à dire le vrai et seul moyen augmenter les chances de réussite des projets dans la durée.

Une démarche finaliste

L'originalité de la démarche OPE est de replacer les problèmes dans leurs réseaux de causalités et de conséquences. D'une manière très séduisante intellectuellement, les problèmes sont replacés dans une perspective finaliste, constructiviste : «*on ne règle pas des problèmes, on poursuit des finalités*».

Cette approche, pour peu qu'elle soit réellement partagée par les cadres, les salariés et les partenaires principaux d'OPE est un des fondements d'une culture la responsabilité. Elle donne du sens et de la conscience.

Une démarche du bas vers le haut

Les projets sont locaux, liés à des situations concrètes, à des demandes et besoins identifiés. Les projets actés par la commune et financés par elle ou par son intermédiaire sont co-financés à hauteur de 75% par le ministère du travail et de l'emploi pour peu que l'emploi et l'employabilité soient considérés comme des priorités.

La mise initiale des communes n'est pas automatique et les budgets prévisionnels sont soumis aux votes des conseils communaux tous les ans. La qualité des activités d'OPE est l'argument de poids qui facilite l'arbitrage en faveur du réseau. Une fois les budgets prévisionnels communaux votés, OPE se charge de les faire grossir par le biais du fonds pour l'emploi via le ministère du travail et de l'emploi. Cet automatisme est relatif, car l'apport ministériel est plafonné depuis plusieurs années.



Les CIGL, CIGR et CIGS (CIG : Centres d'Initiatives et de Gestion Locaux/Régionaux/Sectoriels) sont les acteurs pivots à la base des projets (ci-contre la carte des CIG du réseau OPE).

L'organisation sous la forme d'un maillage d'unités opérationnelles de terrain et de projets transversaux structurants (l'emploi et la culture par exemple) est associée à un mécanisme de co-financement du niveau national quasi-automatique une fois le budget communal voté. Ces deux caractéristiques clés sont gages d'efficacité, même si, du fait de l'absence de la « pression » que représenterait un décaissement conditionnel, un possible allongement des délais et, peut-être, paradoxe, une certaine perte d'efficacité peuvent se déplorer.

Une démarche de co-construction

La démocratie d'action semble couramment pratiquée par OPE. Elle a été particulièrement bien illustrée par le projet « Cours d'écoles naturelles ». L'implication dès les tous premiers stades des « acteurs », « bénéficiaires » et « parties prenantes » est associée à des notions comme la participation, la co-conception, la co-décision et la co-réalisation. Il y a deux conséquences importantes :

- ▶ une expérimentation constante de diverses modalités de partenariats et donc de contractualisation (ceci menant à une réflexion sur la nature des partenariats et donc du statut des partenaires) ;
- ▶ une éducation à la responsabilité ou, mieux, au partage de la responsabilité et donc, en fin de compte, une éducation à la co-responsabilité.

Une démarche de « pédagogisation »

La volonté de faire connaître - voire de faire comprendre, ce qui est bien différent - est une évidence chez OPE. Elle a été très bien illustrée par le jardin solidaire et les projets de cours d'écoles naturelles. Au-delà de la connaissance (j'existe et je fais ceci), le souci de pédagogie (je fais ceci parce que cela et pour ça) semble créer un climat favorable aux nouvelles approches, aux méthodes, aux outils, aux façons de faire pour « faire passer le message » (ou la bonne parole). Le traitement pédagogique des sujets/thèmes/projets (amorcé par la clarté du site internet qui manque par ailleurs de possibilités de

bien comprendre la logique d'ensemble) facilite l'innovation et la créativité, qui en retour enrichissent le projet et ses « pousses », voire ses « grappes ».

La pédagogisation fait qu'OPE est un dispositif apprenant capable de recycler, dans des limites à expliciter, les enseignements de sa pratique comme celles des autres.

Pistes de réflexion

OPE pourrait peut-être utiliser le projet Kalendula pour faire de ce site un laboratoire pédagogique de l'approche systémique du développement. En effet, si la logique matricielle (domaines, échelles et temporalités) était poussée jusqu'au bout, Kalendula, pourrait, dans un pas de temps d'une décennie, développer une approche pionnière de vulgarisation de « l'interaction, au cœur d'une nouvelle pratique du développement ».

En effet, par exemple, basé sur le descriptif des activités du jardin solidaire :

- ▶ l'accueil d'enfants d'écoles primaires et maternelles dans des ateliers ludiques pourrait se prolonger au niveau des écoles par des projets de classes annuels ou sur cycles portant, par exemple, sur l'apprentissage du faire et du vivre ensemble, la découverte de l'altérité (origine sociale, culturelle, ethnique etc.) et de l'enrichissement par la diversité etc. ;
- ▶ la mise à disposition d'un lieu de rencontre et d'échange pour les personnes âgées pourrait se prolonger par la création de lieux et d'occasions de partage de la mémoire à vocation inter-générationnelle (enfants et jeunes et personnes âgées coexistant et interagissant lors d'évènements ou d'activités tout au long de l'année) ;
- ▶ la mise en réseau, la délocalisation de certaines activités sur les territoires des communes et la formation des salarié(e)s aux nouveaux métiers de l'environnement pourraient se prolonger par l'évocation de la rematérialisation et/ou de la relocalisation des produits de l'économie - circuits courts, circuits domestiques, filières de commerce équitable/juste, consommation et achats responsables etc.- mais aussi de la dématérialisation de la production à travers une économie croissante de ressources en passant par le métabolisme industriel (exemple des écosystèmes industriels matures) ;
- ▶ la culture et la distribution de plantes indigènes pour des projets de créations écologiques et de renaturation pourrait se prolonger sur les enjeux du maintien de la biodiversité : modes de vie associés (sociodiversité), productions pharmacologique et industrielle, brevetage, juridiction locale/nationale/internationale sur le foncier et les ressources (aménagement du territoire, réserves foncières, aires protégées publiques ou communautaires etc.), notions de patrimoine commun et de responsabilité collective etc.

Ce développement prend acte du fait que Kalendula est déjà dans une logique de présentation systémique de ses activités. Il ne s'agit donc « que » de prolonger les branches de l'étoile à travers des projets partenariaux dont la cohérence générale est expliquée, démontrée, prouvée...

Si OPE a le potentiel pour être un laboratoire pédagogique de l'approche systémique du développement, Kalendula a le potentiel pour être, lui, son axe de recherche-action principal. Le centre de gravité glisserait donc de la structure jardin solidaire (un « produit » OPE) à la « fonction » de vulgarisation de la pensée et de l'action systémiques avec, naturellement, comme premier enjeu, de rendre digeste la terminologie, et un second, et pas des moindres, d'évaluer l'oeconomie territoriale produite.

Ces deux enjeux peuvent se combiner à travers un site internet élaboré en rejoignant le projet NTIC « un avenir pour tous dans la société de l'information » et ses *Internetstuff*. Ces derniers deviendraient alors des lieux en réseaux associés au projet général que l'on pourrait intituler « Kalendula, laboratoire de la citoyenneté terrienne » avec comme parrain Edgar Morin.

Kalendula ? c'est séparer pour connaître et relier pour comprendre.

| Les limites apparentes du modèle OPE

On envisagera ici un cocktail de traits qui relève à la fois d'une analyse de risques et d'identification de faiblesses. Curieusement, les limites possibles du modèle OPE pourraient presque s'écrire de la même manière que ses atouts, tant les versants « plus » et « moins » de la même situation sont étroitement liés.

Un dispositif luxueux

Tout étant relatif et à rapporter impérativement à un contexte, il ne peut être question ici de nier ou minimiser les problèmes et les difficultés que doit résoudre OPE au quotidien. Reste que la quasi-automaticité de co-financement des projets communaux par le MTE donne une aisance incomparable pour traiter des questions d'urgence comme de fond.

Cette facilité, soumise à un arbitrage au départ, est-elle un atout pour développer de « bons » projets ? Ou bien y a-t-il d'autres éléments, par exemple la qualité d'une réflexion collective qui ferait passer le projet d'un objectif de réparation à un objectif de prévention, moins spectaculaire mais plus pertinent ?

Un mécanisme de décaissement conditionnel en amont (preuves d'une étape de clarification et cahier des charges au-delà d'une préoccupation d'emploi) et dans l'exécution via un mécanisme de suivi pousserait à mettre en oeuvre une évaluation de l'*oeconomie territoriale* (axe cité pour la troisième fois) avec une partie du référentiel générique et une autre liée aux projets eux-mêmes et à leurs contextes.

En tout état de cause, il ne semble pas que le mécanisme financier en vigueur en 2008 puisse être un handicap. C'est juste une limite du modèle, ou, si l'on veut, un de ses points forts. La question lancinante des moyens d'animation est, au moins au Luxembourg et aujourd'hui, résolue.

Pistes de réflexion

Le projet « La maison de l'économie solidaire Belval » (Recherche-développement, Formation universitaire, Laboratoire incubateur) semble être une opportunité pour faire évoluer la réflexion et, par ricochet, faire évoluer la demande : agir local bien sûr mais penser et agir global, avant et après. Comment diffuser la production du projet et étendre ses mécanismes d'intelligence collective ? en faire un incubateur d'une conscience citoyenne élargie ?

La question de la communication et des temps d'échange est posée. Les médias de proximité comme les médias nationaux semblent devoir être des cibles clés pour OPE et ses pseudopodes pédagogiques.

Un dispositif en réseau

OPE est un réseau de réflexion et d'action, deux fonctions complètement différentes mais complètement complémentaires avec des points de contacts à différents niveaux. La structure réseau porte en elle un risque de dispersion, ou d'émiettement, de ressources, de compétences ou de projets.

Le résultat final peut être une dilution de la « bonne parole » et des réalisations peut-être moins efficaces dans leurs capacités à faire évoluer le système général. Celui qui génère précisément tout ou partie des causes des problèmes que par ailleurs, en aval, OPE traite.

La question est : une structure réseau à double vocation recherche-action a-t-elle la même force de percussion et de réactivité qu'une entité plus homogène (plus militante ?), plus ramassée et plus rapide et, si oui, quelles sont les conditions ? (mode d'organisation, relais, lobbying...)

Un décalage apparent entre des solutions – OPE & développement local – et des problèmes imbriqués d'échelles emboîtées

Le développement durable ne peut pas être local durablement. Le « virage » durable, apparemment postérieur à 2004², ne semble pas complètement terminé puisque, à défaut d'une longue et complexe analyse des causes des problèmes locaux (une cours d'école accidentogène) ou généraux (un taux de chômage résiduel trop élevé), les solutions sont à rechercher au niveaux local (des partenariats PPSC - Public/Privé/Société Civile - innovants), national (politiques sectorielles mais aussi calendrier politique), européen (les directives européennes) et international (OMC, rapport Nord/Sud, convention sur la biodiversité etc.).

La mutation culturelle qui consisterait pour OPE à remonter quelques chaînes de causalité³ jusqu'à des centres de décisions (à déterminer) entraînerait, pour le réseau, le développement d'une interface :

- ▶ dédiée à l'international (qui fait quoi en Europe et dans le monde ? quels sont les courants porteurs ?) ;
- ▶ faisant le lien entre des avancées « là-bas » et des avancées « ici ».

Les limites du modèle OPE sont celles de tout modèle réduit qui, pour changer d'échelle et gagner en efficacité, ne peut être un pourcentage d'agrandissement de photocopie. Malgré l'intégration du système OPE (un sorte de mini-état dans l'état, avec des mandats de puissance publique - la reconnaissance de diplômes d'état -) il ne semble pas que le modèle soit en mesure de quitter sa position à la périphérie du système, avec en plus l'affirmation d'une troisième voie « autre manière d'entreprendre » (mais alors faut-il renoncer à faire évoluer les systèmes en place⁴ ?), pour influencer sur les dispositifs existants. L'instauration de clauses sociales et environnementales dans les AO publics (et privés ?) paraît être une exception à la qualité de *small is beautiful* que, par moment (et sans doute dans une vision un peu simpliste) OPE fait germer chez l'observateur.

Pistes de réflexion

La précédente remarque met en lumière la possible vocation internationale d'OPE, sa capacité d'essaimage dans des contextes socio-culturels (et économiques) différents, changeants, hybrides etc. LUX'09 est évidemment, pour OPE, un banc d'essai de sa portée de tir. Les stratégies d'alliance sont dès lors incontournables. Mais avec qui et pour quoi faire ?

Une difficulté à percevoir et à faire passer les « vraies finalités »

Finalement, qu'est ce qui est central pour OPE ?

Pour le jardin solidaire, par exemple, on note :

- ▶ des objectifs de sensibilisation (au patrimoine, à la biodiversité, à la qualité de la production voire de la consommation) ;
- ▶ des objectifs de formation et de mise au travail de sans personnes sans emplois ;
- ▶ des objectifs de diversification, amélioration de techniques, d'outils, de méthodes etc.

La dualité, voire la polysémie, de Kalendula, a été présentée au titre des atouts d'OPE. Mais c'est aussi une limite, sans doute une faiblesse. La lisibilité des enjeux, objectifs et projets gigognes est un objectif

² d'après la brochure « Le projet, l'inspiration et la passion. Historique 1984-2004 » publié en 2005.

³ à signaler juste la technique des « 5 pourquoi ? » qui conduit généralement aux racines des arbres de problèmes. Ce point est repris en fin de document.

⁴ De ce point de vue, l'inclusion des préoccupations environnementales dans les politiques publiques et les stratégies des entreprises privées type RSE qui ont marqué, d'une certaine façon, la fin des ministères de l'environnement des années 70 de même qu'un affaiblissement des mouvements verts au profit de notions populaires comme la consomm'action, est un exemple à méditer pour les porteurs d'une solution « troisième pilier ».

difficile à atteindre même s'il faut souligner la qualité de la communication générale d'OPE. La « pédagogisation » du réseau a de beaux jours devant elle !

Une possible fragilité dans l'organisation

Il est apparu, de manière très fugitive cependant, plusieurs niveaux de compréhension et d'expression de la démarche OPE. Ceci est bien compréhensible et normal.

Il est possible cependant que cette polyphonie toute relative reflète quelques difficultés à une « mise en musique » harmonieuse, ceci pour continuer avec l'image musicale. On peut imaginer que le remarquable agrégat de compétences que constitue OPE développe, du fait de cette caractéristique spécifique, des tentations de leadership de la part de personnes ressources. Parce qu'ils sont « ressources », les talents d'OPE souhaitent probablement prendre des initiatives, innover, créer et, pour tout dire, expérimenter. Au final, l'organisation générale d'OPE s'avère probablement assez délicate à structurer et ce dans un double mouvement de liberté d'innovation et, en même temps, de consolidation des pratiques et des résultats.

Il n'est pas impossible que la performance du modèle OPE s'en ressente (à déterminer par une analyse d'organisation). Il paraît plus probable que l'exportation du modèle hors du contexte culturel, social, économique, politique et institutionnel du GD du Luxembourg pourrait s'avérer délicate en termes d'organisation coopérative, qui plus est avec des fonctions d'expérimentation mais aussi de théorisation, de régulation et d'application.

Il semble même qu'OPE réunisse, d'une manière générique, les quatre types d'acteurs nécessaire au changement⁵ :

- ▶ les innovateurs (le terrain mais aussi les personnes ressources d'OPE, les partenaires, les artistes et les *relations aléatoires*) ;
- ▶ les doctrinaires (les sections Responsabilité sociale et Responsabilité environnementale par exemple du centre ressource) ;
- ▶ les généralisateurs (les CIG) ;
- ▶ les régulateurs (via les projets européens de statut des entreprises d'économie solidaire – ou de « fonctions » d'entreprises ES – et les clauses externes introduites dans les AO publics).

D'où vient alors l'impression diffuse que OPE commence seulement à envisager un recyclage de son modèle et de ses intentions, via LUX'09 par exemple ? Ou bien est-ce une dimension non exprimée volontairement ?

Toujours est-il que la communication publique d'OPE paraît manquer (?) à la fois de profondeur, d'ambition et de preuves.

Un mécanisme d'évaluation-recyclage qui ne paraît pas produire assez

Directement en lien avec le point précédent, OPE gagnerait probablement en efficacité de ses services, en économie budgétaire et en force d'argumentation (politique de la preuve), si un mécanisme d'évaluation-recyclage fournissait des réponses à des questions basiques comme :

- ▶ Qu'est-ce qui est atteint ?
- ▶ Qu'est-ce que j'ai fait bouger ?
- ▶ Sur quoi puis-je m'appuyer pour prouver mon efficacité à résoudre des problèmes objectifs ou vécus comme tels ?
- ▶ Sur quoi puis-je m'appuyer pour prouver ma capacité à anticiper et prévenir des problèmes, crises ou dysfonctionnements ?
- ▶ Qu'est ce qui prouve que je concours réellement à mon credo : « *OPE s'investit pour une démocratisation de l'économie afin que tous les citoyens retrouvent leur place dans notre société*⁶ ».

⁵ Selon Pierre Calame, directeur de la Fondation Charles Leopold Mayer pour le progrès de l'homme.

Comme indiqué précédemment, le traitement pédagogique de l'ensemble du dispositif OPE - traduit par une politique de capitalisation, de vulgarisation ciblée, de communication générale et de relais médias - paraît être un axe à développer rapidement. Il est frappant de constater, à titre de comparaison et entre mille exemples, que des grosses entreprises placent la RSE dans la branche communication de leur organigramme, que le muséographie moderne élabore avec une débauche de technicité des mises en scène au détriment de la simple lisibilité des étiquettes et que la notoriété des membres d'un jury dispense ces mêmes membres de la moindre justification de leurs votes ! Dans une ère du « tout communication », le savoir-faire sans le faire-savoir devient un handicap insurmontable à toute velléité de sortir de l'entresoi.

Pistes de réflexion

La proposition de « [Kalendula, laboratoire de la citoyenneté terrienne](#) » a été évoquée précédemment. Malgré son intitulé, elle est intégralement connectée aux réalités. Ces dernières sont simplement plus nombreuses. Kalendula deuxième période pourrait être le *laboratoire du laboratoire* OPE. Par le biais de ce volet, OPE se ferait connaître au plan international d'une manière plus crédible (un projet international solide et de grande portée) et, en même temps ramèrait sur le terrain de l'expérience, du réseau et en fin de compte des éléments de réalités extérieures que le GD du Luxembourg devra pleinement affronter tôt ou tard.

Voyons comment cette orientation pourrait se décliner à partir du jardin potager et de la pépinière dans un mouvement d'entonnoir du plus petit au plus vaste :

- ▶ sensibiliser à la conservation du patrimoine naturel (flore et faune indigènes) – *c'est fait* ;
- ▶ sensibiliser à la conservation du patrimoine culturel, archéologique, historique et traditionnel – *c'est en cours* ;
- ▶ sensibiliser à la production durable (question de l'eau, des ressources foncières et énergétiques, des techniques culturelles, des circuits de transformation et de valorisation etc.) – *c'est réalisé partiellement* ;
- ▶ sensibiliser à la consommation durable (question des étiquettes, des labels et autres marques de reconnaissance) ;
- ▶ sensibiliser aux déséquilibres planétaires (par exemple à partir du paillage à base de copeaux de fèves de cacao, zoom sur le commerce équitable, l'analyse du cycle de vie des produits, notions d'empreintes écologique sociale et culturelle etc.) ;
- ▶ etc.

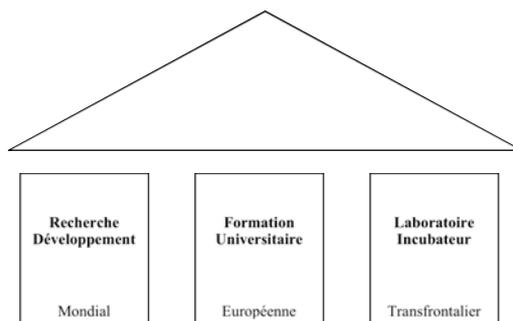
⁶ Où est le développement durable dans cette prise de position, développement durable par ailleurs « fer de lance » d'OPE ?

Note complémentaire sur l'importance de croiser dossier de fond « hors sol » et un ressenti « du, dans et par le sol » : *L'exemple de la maison de l'économie solidaire Belval*

Ce projet est présenté dans un document (non daté, non signé) intitulé « *La maison de l'économie solidaire Belval* ». Il vise à développer trois piliers, appelés trajectoire :

- ▶ un pilier Recherche-développement
- ▶ un pilier Formation universitaire
- ▶ un pilier Laboratoire incubateur

Ces trois piliers forment à la fois le support, les murs et les colonnes d'un toit : la maison de l'économie solidaire Belval. Le document en situe la nature : la démocratisation de l'économie.



Question : où sont les fondations de la maison ? et quelles sont-elles ?

- Autrement dit, pourquoi se préoccuper autant de l'économie solidaire ? Quelles sont les justifications, les raisons, l'argumentaire ? Que veut-elle, que fait-elle que les autres économies ne font pas ? Quel serait l'avantage d'une économie démocratisée ?
- Ce qui revient à demander aussi, en termes d'argumentation : quels sont les publics, les cibles, non seulement de la fiche projet mais de la maison elle-même ?

Ces questions ne sont pas anodines. Elles renvoient à une histoire, une image mentale, un référentiel culturel (partagé ?), un paradigme. L'économie solidaire est-elle autre chose qu'une économie juste par exemple ? équitable ? responsable ? reliée ? Reprendre les fondamentaux sans produire une exégèse ou reproduire des formules paraît être le B.A. BA de la communication mais aussi une occasion de réinvestir les chaînes de causalités, déjà évoquées. Renvoyons ici à la technique des « 5P », les 5 « Pourquoi ? ». A chaque réponse, posons la question « Pourquoi ? ». Au bout de 5 fois (parfois moins !), la racine des problèmes est exhumée. Donc la cause. Et donc la ou les solution(s), sans présumer bien sûr d'une capacité à concrétiser cette solution !

Démocratisation de l'économie, démocratie participative, espace public européen, démocratie citoyenne et production de droit. Le document établit une continuité logique entre ces notions.

Question : la démocratie citoyenne est-elle le principe générique de la construction du droit ?

- Autrement dit, comment passer du débat libéré à la construction d'une règle sociale institutionnalisée ?
- Ce qui revient à se demander d'une part si les « lois du marché » aliènent à ce point les possibilités d'échanges constructifs et d'autre part si le simple fait d'échanger suffit d'abord à devenir citoyen *per se* puis, ensuite, citoyen pour les autres.

L'hypothèse implicite est que la maison de Belval assurera une fonction cyclique de production de matière intellectuelle fertilisée par l'empirisme de l'expérimentation, l'action de terrain. La fertilisation des échanges semble la condition du constat : « on ne naît pas citoyen, on le devient ».

Recherche fondamentale, recherche appliquée (de qualité) sur les nouveaux indicateurs de richesses, le droit des sociétés, les marchés publics, l'entreprise du bien-être, les finances solidaires, le commerce équitable, les services d'intérêt général. Le document décrit des sujets précis.

Question : les sujets de recherche fondamentale/appliquée sont-ils bouclables, ont-ils un sens général, dessinent-ils les contours d'un monde différent, construit par un droit lui-même construit par l'échange entre les personnes ?

- Autrement dit, quelles sont les logiques d'articulations entre ces sujets ? le traitement matriciel de la société (Pierre Calame) n'est-il pas un exercice indispensable ?

- Ce qui revient à faire émerger des sujets de recherche fondamentale/appliquée soit par une « déconstruction créatrice » de la raison principale d'une économie démocratique (expression recyclée par l'OCDE pour justifier une course au changement sans fin – comme quoi les idéologies se rejoignent) soit par une analyse systémique de chaque sujet, ce qui conduira INÉVITABLEMENT à traiter d'autres échelles, dimensions et interactions.

L'hypothèse est que la recherche menée croise les logiques filières (le commerce équitable), les logiques normatives (le droit des sociétés), les outils (les finances solidaires) et les transversalités territoriales (les services d'intérêt général), le tout rendu palpable par des indicateurs de richesses locaux (donc culturels).

Economie solidaire, disciplines, formation.

Question : la formation académique sur l'économie solidaire doit-elle conforter le cloisonnement disciplinaire ?

- Autrement dit, au cœur du système producteur de savoir, donc de pouvoir, les murs continuent à contrarier la vision, le mélange, le métissage, l'hybridation féconde.

On ne peut que souhaiter à l'université de l'économie solidaire, quel que soit son statut, d'être une université hors les murs, un espace-temps d'aller-retours théorie/pratique mais aussi d'aller-retours économie-société-culture-nature.

Démarche mondiale, approche européenne, espace transfrontalier et laboratoire-incubateur.

Question : le laboratoire-incubateur, parce qu'il est devenu géolocalisé, à l'image des questions pratiques, n'est-il qu'un tube à essai ou bien, au contraire, un modèle réduit de la conception relationnelle du monde que nous devons faire progresser sous peine de crises létales ?

On rêve d'un parcours apprenant qui, par un circuit initiatique, ferait passer l'étudiant ou le citoyen contributeur au droit par le jardin solidaire, la cour d'école naturelle, l'atelier artistique, l'entreprise de réinsertion écologique etc. et qui, après chaque passage (ou stage) et de retour sur les bancs de l'école, placerait la pièce du puzzle dans un paradigme nouveau, la citoyenneté terrienne.



Le verger conservatoire

Partage de la culture, du goût, du savoir-faire, de la beauté et de la convivialité

Objectifs et activités

- Assurer la pérennité des variétés fruitières locales
- Greffer les arbres
- Organiser des formations spécifiques



Partie 2 :

Capitalisation « 4 questions » *ex situ* à partir de contenus documentaires

Le contenu de ce paragraphe a été élaboré en analysant le site internet d'OPE ainsi que toute l'arborescence du site. L'image internet d'OPE reflète la nature résiliente du projet.

| **Quelle économie l'action a-t-elle ou peut-elle générer ?**

La création d'emplois de longue durée

3000 personnes: 80% du budget global, c'est-à-dire tout juste 70 millions d'euros, ont été injectés ces 10 dernières années dans les coûts salariaux, 3 000 personnes ont été engagées dans le réseau pendant cette période, 750 salariés en 2009. La capacité d'achat de ces personnes a directement profité aux communes et au pays. Il convient de ne pas oublier la contribution des 400 acteurs bénévoles du réseau sans lesquels le travail ne pourrait être réalisé.

Du « développement local »

Sur 10 ans, le réseau OPE a contribué à hauteur de **85 millions d'euros au développement local du Luxembourg**. « Environ, 40% de cette somme ne proviennent pas du budget de l'état; 25 millions d'euros ont été investis par les communes. »

Des activités dans des domaines diversifiés avec une caractéristique : ils sont tous transversaux

La mission d'OPE est la mise en place de projets de développement local durable, d'intérêts généraux, tout en créant des emplois pour des personnes au chômage, dont l'évolution personnelle et professionnelle est valorisée par le biais de la formation professionnelle continue.

Le réseau OPE est constitué d'une trentaine d'associations sans but lucratif qui interviennent dans de nombreux domaines de l'économie:

- services à la personne et à la collectivité
- réduction du fossé numérique
- créativité artistique et culturelle
- développement durable
- mise en valeur du patrimoine touristique
- recherche & développement

La variété des domaines dans lesquels s'illustre OPE découle du fait que le réseau « oeuvre pour un système économique plus solidaire et égalitaire. Le système économique classique, composé de l'économie publique et de l'économie privée, se caractérise par le fait qu'il est incapable respectivement non-disposé de satisfaire les besoins concrets de la population. Pour cette raison, l'économie sociale et solidaire s'est développée comme 3e pilier de l'économie. Elle intervient où l'état et les entreprises privées échouent et **promouvoir une autre manière d'entreprendre.** »

Comment a t-elle augmenté le pouvoir d'action et la responsabilité des différents acteurs dans les solutions mises en œuvre ?

Le principe de subsidiarité appliqué concrètement

« Dans sa démarche, OPE opère à travers le principe de subsidiarité afin d'assurer une prise de décision la plus proche possible du citoyen. » (site internet OPE)

Une interface experte qui permet de prendre en compte les caractéristiques « du bas » et « du haut »

Les « CIG » (voir plus loin) ont un rôle fondamental de partenariat entre les différents acteurs qui se constituent en association. Ces associations, la maille active de proximité du réseau OPE, se doivent de garantir un lien fort (qualifié de « fondamental ») entre OPE, les acteurs locaux et la population locale. Ce rôle est confié aux agents de développement, aux agents techniques et administratifs des CIG. Ils coordonnent l'ensemble des projets au niveau local et, de fait, constitue **une interface experte au bénéfice des populations à travers des projets qui sont clarifiés, planifiés, préparés et suivis** suivant la méthodologie (et la terminologie) d'OPE.

L'éducation citoyenne pour soutenir chacun dans son développement

Pour OPE, une offre de formations professionnelles et sociales n'est pas seulement destinée à améliorer l'employabilité des salariés, mais aussi à créer un climat de confiance et de motivation dans lequel tout un chacun est soutenu dans son développement.

OPE a donc développé le concept éducatif pour tous ceux qui ont été délaissés par le système scolaire. OPE offre à ces personnes une orientation professionnelle avec un cycle de formations techniques et sociales, moins stéréotypées et plus adaptées à leurs besoins.

« Les formations sont basées sur la méthode du «learning by doing», c'est-à-dire l'apprentissage par la pratique, une méthode très pertinente, surtout pour une population à qui manque une base théorique. Organisées sur demande et très souvent au niveau régional, ces formations sont dispensées par des professionnels expérimentés et reconnus au niveau national, voire international, afin de garantir un rendement maximal. »

OPE est également en lien permanent avec l'Administration de l'Emploi qui le reconnaît « pour son savoir-faire, ce qui lui a permis d'obtenir un agrément de ses formations professionnelles par la Chambre des Métiers et le Ministère de l'Education nationale et de la Formation professionnelle. »

Les formations ne sont pas uniquement réservées aux personnes qui se trouvent en situation d'échec. « La philosophie d'Objectif Plein Emploi asbl va plutôt dans la direction de **promouvoir un système dans lequel chacun se voit encouragé en permanence à étendre ses capacités professionnelles et personnelles.** Des réorientations professionnelles en vue d'un épanouissement personnel sont fortement soutenues.

Dans son travail quotidien, le réseau préconise l'apprentissage et le développement de ses membres. »

Sur cet aspect aussi, OPE développe une stratégie de partenariats « de qualité » « avec les organismes et prestataires de formation des secteurs public, privé et socio-économique: p.ex. le Centre National de Formation Professionnelle Continue, le Lycée Technique d'Ettelbrück, la Chambre de Métiers, la Chambre de Commerce, l'Université de Metz, l'Université de Haute Alsace de Mulhouse, le Centre de Recherche Public Henri Tudor, l'Université de Luxembourg, la Fachhochschule München, l'OECD LEED FORUM, le Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale (CUCES) et beaucoup d'autres intervenants privés. »

Sur quelles coopérations entre acteurs et quelles articulations entre échelles de gouvernance, la dynamique territoriale s'est-elle appuyée pour obtenir des succès ?

Des partenariats multiples et ouverts, à chaque fois spécifique aux situations locales

Corollaire de la structure en réseau, le **multipartenariat** est une autre caractéristique d'OPE. Le réseau, chargé de promouvoir, d'initier et de gérer un ensemble de projets de développement local durable, est conduit naturellement à « rassembler les partenaires locaux et nationaux sous différentes formes de partenariats ».

Par ailleurs, OPE s'associe dans la mise en œuvre de ses projets à tout organisme ou personne qui puisse contribuer à la réussite de ses entreprises. Cette **ouverture** et ce **pragmatisme** constituent une capacité à traduire au mieux les caractéristiques du terrain. Elle est certainement un atout de taille pour OPE.

« Le partenariat local aide à l'échange de bonnes pratiques, de savoir-faire et la mutualisation des moyens. Il ne peut se développer que si les **élus locaux**, les **associations**, **syndicats**, **entreprises** et la **population locale** sont inclus dans le processus d'identification de besoins et de réalisation de projets. Ainsi, chaque projet, réalisé par d'anciens demandeurs d'emploi locaux, s'insère dans la politique locale de manière à garantir la continuité entre les exigences territoriales et les projets. »

L'organisation d'une structure en réseau, corollaire du maillage local

Le « fer de lance » d'OPE est le développement local durable « au cœur même de la vie » des citoyens. La durabilité s'exprime par le souci de « prendre en compte la qualité de vie des générations présentes et futures ».

Pour réaliser son ambition de durabilité OPE fait tourner son principal moteur : **l'emploi et l'innovation**, décliné en objectifs de **création d'emplois**, **d'amélioration de la qualité de vie** et **d'insertion sociale et d'égalité des chances**.

La recherche de partenaires nationaux pour orienter les politiques socio-économiques

Pour OPE, « le partenariat national est important pour maximiser l'impact des entreprises à l'échelle globale. »

De ce fait, OPE recherche une collaboration avec les **ministères**, les **administrations**, les **fédérations** et les **organismes de l'économie plurielle**. Il est intéressant de souligner que ces partenariats ne sont évoqués dans le sens d'un appui, mêmes indirects, aux réalisations sur le terrain mais plus en termes de renforcement de capacités (sur les bonnes pratiques) et sur une modification de la régulation publique en matière sociale et économique : « les objectifs sont la création de **synergies**, **l'échange d'information** et **la transmission de savoir-faire**, tout ceci dans le but de contribuer à **l'orientation des politiques socio-économiques** et de **créer une société plus solidaire**. »

Qu'est ce qui a permis à certaines dynamiques d'obtenir une pérennité et d'engendrer sur un territoire des modes de faire durables ? Quelles leçons pour les multiplier à l'avenir ?

Un corpus de valeurs

Les valeurs qu'OPE met en avant sont la **justice**, la **tolérance**, le **respect**, la **démocratie** et le **soutien mutuel**. Ces valeurs illustrent un nouveau « système économique qui place l'Homme et la satisfaction de ses besoins au centre des préoccupations » (site internet d'OPE)

Une logique remontante

OPE est clairement dans une logique remontante. Son point de départ opérationnel est la « **détection** » de **nouveaux besoins non pris en compte par le marché ou les services publics**. Cette recherche oblige à *coller au terrain* et conduit, naturellement, à une structure maillée quadrillant le territoire où agit le réseau.

La science des agencements et de l'organisation

Les partenariats multiples qu'impose une structure en réseau réalisant ce que l'on pourrait appeler un maillage de proximité exige un **savoir-faire organisationnel** important et une **organisation spécifique** en conséquence.

Ce savoir-faire s'illustre par la création des Centres d'Initiatives et de Gestion Locaux, Régionaux, Sectoriels (CIG, CIGL, CIGR et CIGS) qui constituent la maille territoriale du réseau OPE.

Exemple : Le Centre d'Initiative et de Gestion Local (CIGL) d'Esch-sur-Alzette

(<http://www.cig.lu/index.php?id=1275>)



Le CIGL d'Esch en deux mots

Le Centre d'Initiative et de Gestion Local (CIGL) d'Esch-sur-Alzette est une association sans but lucratif de développement local qui fait partie du réseau Objectif Plein Emploi. Le CIGL Esch a vu le jour en 1997 et emploie une cinquantaine de personnes (en 2008).

Les caractéristiques de l'organisation

- Une association neutre sur les plans politique, idéologique et confessionnel ;
- Un conseil d'administration constitué par des représentants des forces vives locales bénévoles qui « s'investissent avec énergie et veillent au bon fonctionnement du CIGL Esch. » ;
- Une cellule de coordination locale composée d'agents de développement, d'un agent technique et de techniciennes administratives :
 - Les agents de développement participent à la conception et à la mise en oeuvre d'une stratégie globale de développement et de dynamisation pour la Ville d'Esch-sur-Alzette. Ils procèdent aussi à partir d'analyses et d'études concrètes, à l'élaboration de projets socio-économiques. Ils ont la responsabilité finale de toutes les actions entreprises par la cellule de coordination locale.
 - L'agent technique agit au niveau des quatre phases opérationnelles : clarification, planification, préparation et suivi. Il organise, encadre, anime et dirige les assistants techniques et les chefs d'équipe qui agissent sur le terrain. Il est responsable de la

- gestion globale des projets au niveau technique ainsi que du personnel technique en place.
- o Les techniciennes administratives sont responsables de la gestion administrative globale du projet et du personnel administratif qu'elles encadrent.

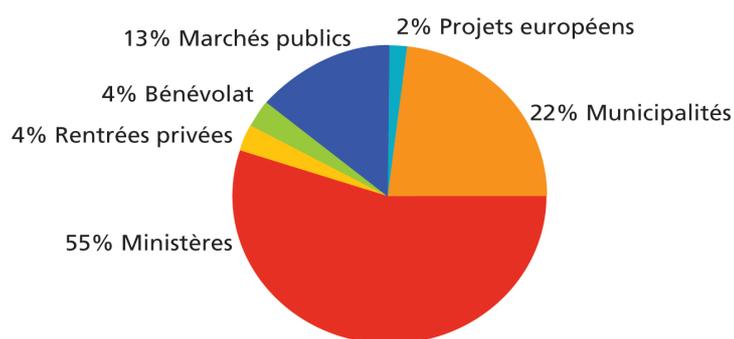
Les activités :

- «**Äre Vëlo, eise Vëlo**», initié par le Centre d'Initiative et de Gestion Local d'Esch, concept de mise à disposition de 150 bicyclettes 7 jours sur 7 et toute l'année, en partenariat avec la commune d'Esch-sur-Alzette.
- Le **Multimediastuff - l'internetstuff Click**, services internet, téléphonie, webcam, scanning, impression, sauvegarde, formations, etc
- Le micro-espace d'art video en réseau **D'Konschkëscht**.
- **La garderie d'Heemelmaus**, qui accueille les enfants de 2 ans à 8 ans sur un mode de garde temporaire qui permet aux parents de se libérer pour aller à leurs rendez-vous administratifs, médicaux, leurs engagements professionnels ou leurs loisirs. En outre, la garderie a pour objectif de servir de relais pour une transition progressive entre la famille et l'école où la qualité de l'accueil joue un rôle primordial.
- **La Maison Rosati**, refuge situé à 4 kilomètres de la ville d'Esch-sur-Alzette et proche pas de la frontière française et organisé sur le modèle des refuges alpins (« la MAISON ROSATI peut accueillir quatre personnes pour la nuit dans des conditions spartiates »)
- **Un Service à la Personne**, destiné à tout résident eschois âgé de plus de 60 ans, à toute personne handicapée, dépendante ou convalescente en réponse à toute demande, ponctuelle ou régulière (nettoyage, achats (courses), repassage, raccommodage (petite couture), bricolage, jardinage, etc.)
- «**okkasiounsbutikk.lu**», projet de valorisation d'objets d'occasion élaboré dans le cadre d'un projet européen interrégional d'échange de bonnes pratiques et dont le principe consiste à proposer des objets usagés par le biais d'un magasin virtuel : www.okkasiounsbutikk.lu

Un mécanisme financier fondé sur le principe « ne pas mettre ses œufs dans le même panier »

« Par le passé, OPE et les CIG ont constamment cherché à trouver d'autres moyens de financement pour leurs projets, afin de limiter au maximum leur dépendance à l'égard du Ministère du Travail et de l'Emploi (MTE). La raison principale en est que les CIG ne doivent pas être considérés comme initiatives pour l'emploi, et qu'ils ne se sont pas reposés simplement sur le mode de financement qui prévoit 25% de fonds communaux et 75% d'investissement de l'état émanant du fonds pour l'emploi. »
Les financements mixtes sont de mise aujourd'hui et resteront une condition nécessaire à l'avenir.

Composition des sources de financement du réseau OPE



Le recours au bénévolat

Le travail d'OPE n'est réalisable que grâce au bénévolat et à l'implication de personnalités locales et de « représentants des forces vives locales ». Les acteurs bénévoles des CA des Centres d'Initiative et de Gestion (les CIG) « s'investissent avec énergie et veillent au bon fonctionnement de « leurs » CIG ».