

Le mandataire communal



Mobilisateur



Le mandataire communal

Mobilisateur

« (...) les gouvernements s'efforcent de mettre en place (...) une situation permettant de mobiliser pleinement le potentiel et les ressources de tous les acteurs du processus de production et d'amélioration du logement ».

(Agenda habitat, IV GPA – art. 59a)

Le contexte

**soutenir
les
initiatives
locales**

Comme mobilisateur, le mandataire communal aide ses concitoyens à se doter des biens et services dont ils ont besoin. Notamment, en collaborant aux diverses initiatives issues des associations, comités de quartiers et autres; en les reconnaissant; en leur fournissant un soutien financier et/ou autre tout en leur laissant une certaine autonomie. La commune ne pouvant fournir tous les services dont les habitants ont besoin, ni s'occuper de, ni gérer toutes les initiatives, tous les problèmes des habitants, ces derniers réagissent et apportent leurs propres réponses.

Ils disposent pour cela de ressources collectives. Le mobilisateur met en place les conditions nécessaires à la réalisations de ces projets.

La constitution de réseaux, la collaboration, et la créativité sont quelques-unes des techniques et stratégies auxquelles peut recourir le mobilisateur pour aider ses concitoyens.

Réflexions personnelles

Lorsque vous pensez à votre rôle de mobilisateur au sein de votre commune, quelles sont les idées qui vous viennent à l'esprit :

.....
.....
.....
.....

Quelques techniques

1. La constitution de réseaux

Mobilisation des connaissances pour la collectivité

La constitution de réseaux est une démarche qui diffère de multiples façons des mécanismes administratifs, plus officiels, axés sur la prise de décisions ou la résolution de problèmes. Elle se caractérise par les liens souples qui unissent des particuliers, des organismes et/ou des institutions ayant des tâches précises à accomplir et qui s'unissent les uns aux autres pour élargir leurs ressources ou résoudre des problèmes en apportant de nouvelles réponses. Cette stratégie de mobilisation suppose une connaissance toujours plus vaste des ressources communautaires dans lesquelles il est possible de puiser pour résoudre différents problèmes.

Supposons que vous ayez appris, la semaine dernière, que les dirigeants d'une PME locale sont disposés, chaque samedi, à prêter gratuitement leur camionnette pour le transport de personnes. Supposons également que vous connaissiez une Maison de jeunes qui aurait besoin de cette camionnette pour ses activités extérieures. Comme mobilisateur, le rôle du mandataire consisterait à mettre ces groupes en rapport l'un avec l'autre.

Le travail en réseau permet la diffusion des innovations, la circulation de savoirs et de compétences et leur traduction en actes. C'est de la mobilisation de connaissances au profit de la collectivité.

La constitution de réseaux repose, entre autres, sur le partenariat et l'ouverture vers l'extérieur. Les personnes faisant partie d'un réseau doivent pouvoir fournir leur aide dans diverses circonstances. Elles doivent également avoir la volonté et les moyens nécessaires pour passer à l'action, de même que partager leurs pouvoirs, leur influence et leur accès aux ressources dans un esprit de collaboration.

2. La collaboration

La collaboration désigne l'action de travailler avec d'autres personnes en vue d'atteindre des objectifs communs. Cette stratégie de mobilisation peut aussi être décrite, de façon plus théorique, comme une prise de décision conjointe par les principaux intervenants du secteur d'activité où survient le problème.

degrés
d'interdé-
pendance
entre
acteurs

La collaboration donne souvent lieu à l'établissement de liens entre des secteurs différents : public et privé, asbl et sprl, etc. Pour ce genre de collaboration, deux conditions doivent être réunies :

- Chaque partie doit **être déterminée à résoudre le problème commun** (elle doit retirer certains avantages de sa résolution).
- Chaque partie doit **percevoir un degré d'interdépendance entre tous ceux qui participent** à la résolution du problème.

Le processus de collaboration réunit souvent des personnes que rien ne semble destiner à travailler ensemble. Ces personnes, qui ont chacune une perception unique du problème à résoudre, sont appelées à explorer leurs différences et à élaborer des solutions qui vont au-delà de leur vision individuelle. Une telle collaboration peut être motivée par diverses raisons :

- L'efficacité
- La stabilité
- La légitimité
- Le désir d'atteindre des résultats mutuellement avantageux

y trouver
un
avantage
mutuel

Il existe toutefois des situations où la collaboration n'est pas indiquée. C'est notamment le cas lorsque :

- Les valeurs, les attitudes ou les convictions des collaborateurs éventuels divergent considérablement ;
- Il existe entre eux des différences marquées sur le plan des pouvoirs ;
- Les enjeux sont trop menaçants ;
- On ne parvient pas à trouver une personne possédant la légitimité nécessaire pour réunir les parties ;
- Il en coûterait trop cher pour assurer le maintien d'une éventuelle collaboration.

Malgré cela, il arrive que des associations à finalités différentes, et que des mandataires des partis de l'opposition et de la majorité collaborent.

3. Créativité

« *La créativité est plus importante que la connaissance* » (A.Einstein). La créativité permet d'envisager des options ou des solutions que d'autres ne voient pas. Cette faculté est importante pour le mobilisateur.

Facilitation, mobilisation et habilitation

Le rôle de mobilisateur joué par le mandataire communal se situe entre ceux qu'il assume dans les domaines de la facilitation et de l'habilitation. La facilitation consiste à utiliser diverses compétences interpersonnelles (la persuasion, la motivation, l'animation de groupe) pour aider d'autres personnes à atteindre plus efficacement les objectifs qu'elles se sont fixés. L'habilitation consiste à conférer à d'autres personnes l'autorité (psychologique ou réelle) et les ressources requises pour accomplir ce qui doit être réalisé.

1. Ressources diverses et intervention de tiers

La mobilisation assurée par le mandataire peut s'exercer de diverses façons. Certaines entreprises, asbl, groupes de citoyens, ou autres, pourraient fournir certains services à la population. Mais ils auraient besoin, entre autres, à cette fin : de l'approbation du conseil communal; d'une autorisation officielle; de ressources, notamment financières, provenant de la commune ou non.

Quelques exemples de ressources susceptibles d'être mobilisées :

- Renseignements
- Assistance technique
- Formation
- Accès à diverses installations
- Fonds de démarrage
- Mesures d'incitation
- Etc.

L'intervention du mandataire communal, comme mobilisateur, peut se révéler efficace auprès de certaines asbl et entreprises privées dont quelques unes peuvent offrir des programmes et des services à moindre coût ou différents.

Dans certains cas, il peut être intéressant de faire appel à des associations à caractère communautaires comme des comités de quartiers, des représentants des familles, des organismes qui emploient des bénévoles,...

Quelques arguments favorables :

- Les associations communautaires donnent la priorité et la parole aux citoyens.
- Ces associations comprennent mieux les problèmes des citoyens.
- Ces associations sont plus souples et plus créatives.

**asso-
ciations
proches
des
citoyens**

- Elles fournissent des services à moindre coût.
- Elles font respecter plus efficacement des normes de comportement.

Cette liste devrait contribuer à faire ressortir les nombreux avantages que présentent les programmes et services assurés par les collectivités elles-mêmes. Or, il semble que plus nos villes et nos pays se développent, plus nous sommes portés à professionnaliser et à bureaucratiser des services qui, traditionnellement, étaient fournis par les collectivités et leurs citoyens.

2. Quelques conseils

**le citoyen
doit
s'impli-
quer**

Pour jouer efficacement son rôle de mobilisateur, le mandataire doit:

- Etre conscient ***qu'il est parfois avantageux de faire appel aux ressources de la collectivité.***
- Veiller à ce que ***les associations à caractère communautaire reçoivent le soutien et l'autonomie dont elles ont besoin pour demeurer efficaces.***

De nombreux mandataires communaux trouvent peut-être difficile d'intervenir comme mobilisateur. De plus, de nombreux citoyens s'attendent à ce que leur commune continue de faire des choses pour eux, plutôt que de les aider à répondre eux-mêmes à leurs besoins.

C'est la traduction à échelle locale de la célèbre phrase de Kennedy: « *ne demandez pas ce que votre pays va faire pour vous mais plutôt ce que vous allez faire pour votre pays* ».

Un autre obstacle possible à la mobilisation des ressources communautaires réside dans le besoin qu'éprouvent certains mandataires à diriger eux-mêmes tous les programmes et services destinés à la collectivité. Or, souvent, **la mobilisation exige de nouvelles façons de penser** en ce qui a trait aux responsables de l'exécution de diverses tâches, ainsi qu'aux niveaux de décision. La mobilisation a pour effet d'élargir le réseau de responsabilités et de ressources communautaires afin qu'il englobe toutes les personnes touchées par les problèmes de la collectivité et par la résolution de ceux-ci.

Dans l'éventualité où votre propre commune aurait la chance de pouvoir compter sur des associations communautaires efficaces, votre tâche comme mobilisateur consisterait, entre autres, à soutenir ces associations dans leur travail.

Points à retenir

- La mobilisation est une stratégie à laquelle le mandataire peut recourir afin **d'accroître la capacité de sa commune à fournir à ses habitants des programmes et services de qualité.**
- La mobilisation consiste à **faire appel aux ressources de la collectivité** pour la réalisation, par les citoyens, de différents projets répondant à leurs besoins.
- Les communes doivent fournir des services à la population, mais elles peuvent, dans certains cas, **laisser à d'autres le soin de produire d'autres services complémentaires.**
- **Les mandataires efficaces disposent de réseaux de plus en plus vastes de ressources humaines et matérielles** dans lesquelles ils peuvent puiser en vue de la réalisation de projets destinés aux membres de la collectivité, en collaboration avec ces derniers.

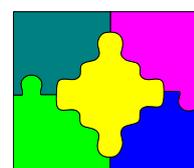
Réflexions personnelles

De quel genre de réseau faites-vous partie ? Est-ce que cela a une incidence sur votre travail de mandataire ?

.....
.....

Vous est-il déjà arrivé de collaborer avec des représentants d'autres partis ? Pourquoi ? Dans quelles situations ?

.....
.....



Pratiques wallonnes

notes person- nelles

L'élu assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de sa commune. Il joue notamment le rôle de mobilisateur. En général, la commune répond aux demandes émanant de la population.

Mais comme la commune ne peut pas répondre à toutes les demandes qui lui sont faites, l'élu est appelé à favoriser l'implication des citoyens en leur fournissant des outils nécessaires à la réalisation de leurs projets ; en les aidant à prendre en main certains projets visant à améliorer leur qualité de vie ; en mettant en rapport l'offre et la demande ; en proposant du matériel, des compétences ;

Les projets émanent rarement de personnes isolées, mais d'habitants qui se rassemblent, comme les comités de locataires, de quartiers ou autres groupes d'action. Ils ont chacun leurs objectifs, intérêts et revendications propres.

Certains se mobilisent en réaction à un problème : de spéculation immobilière; d'aménagement de la voirie; d'exclusion sociale; ... D'autres pour accueillir des réfugiés politiques, ou squatter des logements abandonnés. Ceux-là pour entretenir une réserve naturelle, restaurer un moulin, nettoyer le petit square au coin de la rue, ou offrir un accueil parascolaire aux enfants du quartier,...

Ces collectifs d'habitants jouent divers rôles : ils informent, animent, rassemblent, participent à la vie communautaire, démontrent qu'eux aussi sont capables de modifier une situation, servent de relais entre le pouvoir et les habitants,... En France les conseils de quartier dans les grandes villes sont de véritables moteurs de développement social.

Dans certains cas, la collaboration d'institutions privées et publiques, comme les CPAS, les institutions européennes, les autorités communales, la Fondation Roi Baudouin et autres associations, permet aux habitants de concrétiser des projets qui demandent soit un financement, soit un encadrement technique voire seulement une reconnaissance.

1. Le travail au niveau du quartier

Réalisation de projets en collaboration avec le pouvoir communal

notes person- nelles

En 1986, à Liège, de nombreux terrains, parfois laissés à l'abandon, ont été transformés, en aires de jeux ou de repos, par des aménagements tels que l'installation de tables et de bancs, de jeux, de sentiers, de terrains de pétanque, de plantation d'arbres,...

Et ce grâce au concours "Qualité-Quartier" lancé par l'échevin de l'urbanisme de la ville. Il a offert aux habitants la possibilité d'effectuer des aménagements visant à améliorer l'infrastructure de leur quartier.

Le coût global de chaque réalisation ne dépassait pas les 100.000 Fbs. Pour la réalisation, la ville fournissait les matériaux et les habitants la main d'oeuvre. Dans certains cas, ce fut une réelle collaboration entre les comités de quartier, les parents et les diverses associations comme les maisons des jeunes, les écoles de devoirs, et autres.

En collaboration avec une institution autre que la commune

notes person- nelles

Des associations, parfois extérieures, peuvent participer et/ou provoquer, notamment, la création de liens et la modification du cadre de vie. Le Groupe de Recherche Action Participative (GRAP, asbl), au début des années 90, a travaillé dans la cité du Coq à Jemappes. Son objectif principal était de reconstruire le tissu social déchiré de la cité, entre autres, en donnant davantage de maîtrise aux habitants sur la vie collective. Diverses réalisations ont vu le jour comme : le nettoyage en commun des bâtiments, un journal de quartier, un rapprochement entre les générations, l'aménagement d'un terrain de sport, une fête,...

En 1998, grâce au partenariat entre l'Europe, la Région wallonne, la Communauté française, la ville de Mons, le CPAS, la régie de quartier et diverses associations, les fonds européens du programme Urban II vont permettre, notamment, de doter le quartier du Coq d'infrastructures communautaires, d'entreprises de services de proximité, d'initiatives non-marchandes.

Ce programme européen aide les quartiers défavorisés des centres urbains, à assainir leur environnement et à attirer les investissements, à répondre aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux.

La Fondation Roi Baudouin suscite et soutient financièrement certains projets. En 1997, par l'intermédiaire de l'initiative "Rue de la solidarité", elle octroyait des bourses aux habitants destinées à développer, au niveau d'un quartier, des initiatives ayant pour but d'améliorer la vie quotidienne, de briser la solitude et l'isolement et de tisser de nouvelles solidarités.

Diverses réalisations ont vu le jour comme des activités pour enfants dans un camping résidentiel, l'animation d'un quartier, le transport bénévole d'enfants et personnes âgées.

Dans le même genre, l'opération "Quartier de Vie" aide des projets présentés par un partenariat regroupant habitants, commerçants, entreprises et pouvoirs publics locaux améliorant la qualité de vie d'un quartier.

Connaissant ces opérations, le mandataire peut être un véritable moteur, diffuser l'information, réunir les partenaires, ...

Pour « Quartier de Vie », chaque partenaire doit apporter sa contribution: du temps, de la main-d'oeuvre, des compétences, une aide financière, etc. Tous les partenaires sont associés aux décisions. Le soutien est accordé aux habitants.

Depuis janvier 1998 vingt-six quartiers de Belgique dont sept en Wallonie sont des "quartiers de vie" :

- Comines-Warneton/village de Ploegsteert (création d'un espace de loisirs et de rencontres conçu pour tous et par tous);
- Oupeye/quartier de Vivegnis (aménagement d'une plaine de jeux);
- Estinnes/village de Peissant (amélioration des espaces publics) ;
- Comines-Warneton/hameau du Gheer (amélioration de la qualité du cadre de vie);
- Boussu/cité de la Corderie (construction et aménagement d'un local de convivialité intergénérationnel) ;
- Blegny/village de Mortier (réaménagement de la place du village);
- Profondeville/village de Rivière (amélioration de la qualité de la vie au village pour les jeunes et lutte contre le phénomène d'exode rural).

Plusieurs structures peuvent aussi s'unir pour améliorer ou compléter leur service. Comme, l'asbl Sans-abri castors qui est composée de plusieurs partenaires et sponsors tels l'asbl Solidarités Nouvelles, la maison d'accueil L'Ilôt, le FOREM, le CPAS de Charleroi, la Fondation Roi Baudouin, des entreprises, des personnes,... L'asbl offre aux hébergés d'une maison d'accueil, ainsi qu'à d'autres personnes exclues du droit au logement ou mal

logées, de restaurer des logements inoccupés et d'y loger pour un loyer abordable (système du bail à rénovation).

Projets suscités par les habitants

notes person- nelles

A Liège, en 1996, une asbl dont l'objet principal est le balayage du centre ville deux fois par jour, a été créée à l'initiative d'une quinzaine de commerçants et d'indépendants en collaboration avec le CPAS et l'Echevin de l'environnement. Elle est financée par le Fédéral, la Région wallonne et les commerçants . Son personnel est engagé dans le cadre de l'article 60 de la loi sur les CPAS.

Auparavant les habitants prenaient en charge et répondaient à leurs propres besoins. Aujourd'hui, ce sont des institutions spécialisées qui y répondent, mais pas toujours avec succès. A Venise, par exemple, le nettoyage des quais et canaux était assuré par la collectivité, mais depuis que les habitants ne s'en chargent plus et que l'institutionnel a pris la relève, la dégradation est plus rapide.

En réponse, entre autres, à cette carence de l'institutionnel, depuis quelques années, de nombreux petits collectifs d'habitants naissent un peu partout (mal-logés, chômeurs, artistes, résidents en campings, squatteurs, sans-abris, téléspectateurs,...). Ce nouveau mouvement social qui prend de l'ampleur, revendique la reconnaissance de l'individu comme interlocuteur, le droit à vivre "autrement" et dignement, ... Il "travaille" au service des êtres humains et non plus d'une structure.

2. Au niveau du patrimoine

notes person- nelles

Qu'il soit local, industriel, naturel, social, archéologique, ou autre, sa protection est souvent l'oeuvre de groupes d'habitants ou associations fonctionnant sur base du bénévolat.

L'ASBL Wallonie Nostra a recensé quelques 393 associations actives en matière de protection du patrimoine monumental et naturel en Wallonie.

Comme, par exemple, ces membres d'un mouvement de jeunesse qui, en 1997, avec du matériel et des produits donnés par la ville, ont nettoyé, "remis à neuf" trois monuments abandonnés dans le cimetière historique de Tournai. Le mandataire peut, dans ce genre de cas, fournir du matériel et encourager le mouvement de jeunesse.

La majorité de ces associations ne bénéficient pas de financement public. Dans certains cas la Fondation Roi Baudouin octroie des fonds pour la restauration de bâtiments. Il existe aussi des subventions de la Région wallonne pour la maintenance des monuments classés et la restauration des parties classés du monument.

Les Journées du patrimoine offrent l'occasion de sensibiliser les habitants à la protection de leur "héritage", et surtout constitue une reconnaissance du travail réalisé, et permet de découvrir les nombreux sites privés ou publics entretenus, restaurés par les habitants entre autres.

En ce qui concerne la protection de la nature, de nombreuses initiatives existent. Comme l'entretien des bords de routes, la réouverture de sentiers et chemins publics dans les bois ou encore la réaction suite à un projet immobilier.

La loi du 12 juillet 1973 sur la conservation de la nature stipule *que "dans le but de sauvegarder les territoires présentant un intérêt pour la protection de la flore et de la faune, des milieux écologiques et de l'environnement naturel, ces territoires peuvent être érigés (...) en réserves naturelles (...) agréées"* (art.6). *"La réserve naturelle agréée est une aire protégée, gérée par une personne physique ou morale autre que l'Etat et reconnue par le Roi, à la demande du propriétaire des terrains et avec l'accord de leur occupant"* (art.10).

Il existe plus d'une trentaine de ces réserves en Wallonie, essentiellement la propriété d'associations qui oeuvrent pour la conservation de l'environnement comme l'asbl Réserves Naturelles RNOB. Cette dernière achète, ou s'associe avec les propriétaires et/ou d'autres personnes pour gérer les sites. Pour ce faire elle organise, entre autres, des chantiers-nature conduits par des bénévoles (fauchage, taille, entretien des ruisseaux, ...) dans les réserves.

Pour cette asbl, le bénévolat est une valeur sûre, "l'engagement personnel de chacun est un moyen d'action essentiel du mouvement de la conservation de la nature" (extrait de la charte des Réserves naturelles RNOB).

La Fondation Roi Baudouin aide aussi les projets qui contribuent au développement de la nature en ville (création, aménagement d'espaces verts, jardins, dans des espaces urbains accessibles au public). De même que les fonds européens sont aussi accessibles, comme le programme européen Interreg II qui intervient pour la sauvegarde et divers aménagements dans le site de l'étang de Virelles.

Exercice d'auto-évaluation

Etude de cas : un comité de quartier

Confrontés quotidiennement à divers problèmes concernant l'habitat (maisons en mauvais état, dépôts sauvages, quartier laissé à l'abandon par les autorités communales, manque d'espaces verts....), quelques habitants se sont regroupés et ont créé un comité de quartier.

Ce dernier a demandé à la commune de réagir aussi. Un médiateur extérieur a été contacté par la commune pour animer les travaux. Ce dernier a permis à tous les intervenants de participer et a apporté un soutien technique et sa compétence en animation de réunion.

Une première réunion publique a permis aux différents protagonistes (habitants, représentants de l'échevinat de la voirie,...) de se rencontrer, de se connaître, mais aussi de définir les problèmes et les responsabilités et rôles de chacun.

La participation dès le début de certains représentants communaux a permis, entre autres, de donner confiance aux habitants qui pensaient que la commune délaissait leur quartier. Des objectifs ont été définis. Et notamment le réaménagement d'une place et la rénovation de maisons appartenant à la commune.

Un groupe a été désigné pour mener à bien tout le travail de suivi et d'organisation toujours mené par l'animateur extérieur.

D'autres réunions ont suivi. Il a été décidé de présenter une carte aux représentants des différentes classes d'âges, des différentes communautés culturelles, des commerçants, du secteur associatif et autres sur laquelle ils dessineraient leur plan d'aménagement.

Les cartes ont été rassemblées et une carte synthèse a été présentée et discutée par tous.

Le département communal de la voirie a lui aussi présenté sa carte.

Une nouvelle carte a donc été dessinée et présentée lors d'une réunion publique. Une proposition finale a été transmise aux autorités communales.

Peu après, la commune s'est seulement engagée à rénover ses logements et a remis à plus tard l'examen de la proposition concernant l'aménagement de la place n'ayant pas pu établir de consensus au sein du conseil concernant ce projet (une partie des mandataires désirant plutôt la construction d'un complexe sportif).

Questions :

En qualité de mobilisateur, quelle est la part objective qui revient aux mandataires ?

.....
.....

Quels sont les correctifs que vous apporteriez à cette démarche ?

.....
.....