

### Avant-propos

Dans les mouvements, associations et organisations d'Éducation permanente, la question des pratiques démocratiques se pose de manière récurrente. Heureusement ! L'Éducation permanente est, sans doute, un lieu d'excellence pour l'apprentissage de la vie démocratique, par les prises de responsabilités progressives de membres dans les structures, comme par la manière de prendre les décisions. Arthur Buekens, qui a travaillé quarante ans en tant que co-responsable de mouvements d'Éducation permanente, et plus de quinze ans comme formateur-permanent au Cefoc, nous livre ici quelques réflexions sur la manière de pratiquer et d'initier à la démocratie en Éducation permanente.

### Problème de terminologie

Quand on parle de décision démocratique, on se heurte d'entrée de jeu à cette double difficulté :

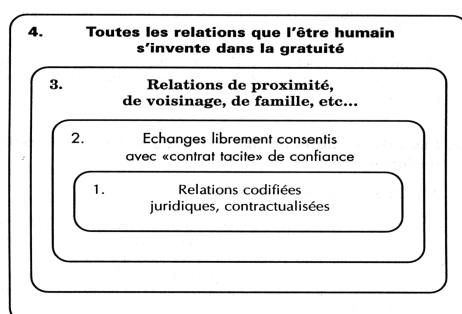
- plus encore peut-être que pour d'autres termes, chacun a tendance à mettre derrière ces deux mots un contenu relativement différent ;
- par ailleurs, selon les terrains, les domaines, les sphères, ce ne sont pas les mêmes paramètres qui sont pris en compte – ou qu'il faudrait prendre en compte – pour vivre de manière démocratique, ou pour vérifier l'aspect démocratique de la manière dont une décision est prise.

Ainsi, une même personne parlant de décision démocratique ne prendra pas en compte les mêmes critères, et à juste titre, s'il s'agit d'une décision à prendre dans son entreprise ou plutôt dans son couple. Les médiations sont bien évidemment différentes.

Dans la suite de ce texte, je tenterai de préciser quelques conditions sans lesquelles un fonctionnement ou une prise de décision risquent bien de ne pouvoir être reconnus comme démocratiques, en m'intéressant plus particulièrement au contexte des associations d'Éducation permanente.

### Du « macro » au « micro »

Le schéma ci-dessous cherche à éclairer la manière dont tout individu semble traversé par différentes strates dans lesquelles il est amené à vivre ses relations aux autres, depuis les relations « longues » (codifiées par la société) jusqu'aux relations « courtes » (amoureuses, par exemple), en passant par la sphère associative ou encore par les relations de voisinage. Il s'agit de sphères relationnelles bien différentes.



1. Les relations codifiées, contractualisées, juridiques sont indispensables pour que l'on puisse vivre et décider démocratiquement dans la sphère sociétale. Il apparaît évident de signaler, d'entrée de jeu, que la grosse majorité de nos relations ne sont heureusement pas conditionnées consciemment par cette forme plus juridique. Toutefois, sans ce type de relations, pas non plus d'État de droit, pas de protection des locataires ni des propriétaires, pas de protection des travailleurs, pas de possibilité de circuler en sécurité... Cette sphère relationnelle, où les références sont les codes et autres règlements, les lois générales ou plus particulières, est indispensable dans toute société démocratique. Mais dans le quotidien des existences individuelles, c'est à cette sphère qu'on recourt heureusement le moins.

2. Les relations basées sur un « contrat tacite de confiance » sont déjà bien plus nombreuses. Ce sont elles qui permettent de vivre des relations sociales saines au sein d'organisations, de mouvements, d'associations de toutes sortes (sportives, culturelles, militantes, artistiques...).

3. Plus nombreuses encore : toutes nos relations de proximité, de voisinage ou familiales au sens large. Plutôt que de « contrat tacite de confiance », on pourrait parler ici d'une sorte de « contrat d'évidence », basé sur l'expérience relationnelle davantage que sur quelque règlement que ce soit. On dira ici : « *ils sont concernés. C'est quand même normal de demander leur avis* ».

4. Enfin, il y a toutes ces relations que nous construisons quotidiennement, en termes de solidarité, d'amitié ou d'amour, et que l'on invente littéralement chaque jour, au fur et à mesure, dans la gratuité, le partage et la reconnaissance mutuelle. Et sans plus jamais recourir au contrat sauf... quand elles ne sont ou ne paraissent plus possibles (le recours et les références au contrat de mariage sont les plus fréquentes... lors d'un divorce, par exemple).

Il convient de souligner que ces deux dernières catégories relationnelles sont non seulement les plus nombreuses mais aussi les plus compliquées à vivre au quotidien. Et ce, pour plusieurs raisons dont les plus importantes paraissent être celles-ci :

- on ne peut y avoir recours au moindre « écrit », ni manuel pratique ni mode d'emploi. Il faut donc sans cesse inventer et réinventer les modalités de ces relations qui – c'est aussi toute leur richesse – se modifient au fur et à mesure qu'elles se vivent ;
- ces relations se déroulent sous le regard permanent de celles et ceux qui sont nos plus proches et qui peuvent très vite, dès lors, mettre le doigt sur tout « procédé non-démocratique » de notre part, nous le faire remarquer, nous le reprocher.

À l'inverse, plus les relations sont codifiées, plus elles sont faciles à vivre : elles se déroulent dans bien plus d'anonymat. Il suffit de respecter les règles et les lois, de vérifier le code pour connaître la bonne attitude à adopter et éviter d'être sous le coup du moindre reproche.

### **Et dans l'associatif alors ?**

Que dire enfin de la deuxième sphère du schéma, de cette catégorie relationnelle qui fait l'objet de la présente réflexion, puisqu'il s'agit du lieu des mouvements, des associations et des organisations d'Éducation permanente ?

Pour qu'y soient vécues des relations et des prises de décision réellement démocratiques, cette catégorie suppose (impose ?) une combinaison – non pas un mélange, mais une articulation – de deux exigences apparemment contradictoires :

- un fonctionnement collectif transparent, objectivable, ce qui suppose dès lors aussi un recours régulier à un « espace formel » (élections de responsables, mandats clairs tant pour ce qui est du rôle que de la durée, évaluations régulières et programmées, règlement d'ordre intérieur utilisé comme balise lorsqu'un gros temps menace...) ;

- la préoccupation permanente de tous et de chacun, responsables et membres, d'une qualité suffisante de relations chaleureuses et vraies entre les personnes comme entre les diverses composantes de l'association ou du mouvement... afin qu'il ne soit pas nécessaire de faire appel à l'espace formel.

Une remarque semble ici importante : les divergences de vue ne sont pas niées au profit d'une bonne entente de façade. Au contraire, abordées en toute clarté et vérité, elles n'empêchent pas les relations amicales, mais construisent des relations dans le respect mutuel.

Faute d'une telle articulation, faute de cette combinaison, les risques d'un dérapage, de pratiques et de prises de décision non-démocratiques, sont aussi grands que rapides. En effet, si on fonctionne sur le mode où un « *O.K. ? Tout le monde est d'accord ?* » est lancé à la cantonade, sans vérifier s'il n'y a pas ne fût-ce qu'une minorité réticente, alors l'espace formel devient inaccessible ou inexistant précisément aux moments où certains souhaiteraient pouvoir y recourir pour manifester réticence ou désaccord. Ce qui ouvre la porte, on en conviendra aisément, à toutes les dérives de type paternaliste ou népotique d'un côté, et à bien des frustrations de l'autre.

À l'inverse, si l'on fonctionne exclusivement à coups de références au Règlement d'Ordre Intérieur, il y a fort à parier que l'organisation ou le mouvement se vide de ses membres les plus vigoureux en très peu de temps, tant il est insupportable de devoir faire constamment référence au « formel », y compris parfois pour les décisions les plus bénignes qui peuvent et devraient être prises par n'importe quel membre responsable !

### **La notion de l'ajustement mutuel**

Se pose alors la question du « comment ? » : Comment réaliser de manière efficace et heureuse cette combinaison, cette articulation entre deux exigences apparemment contradictoires ? Il semble qu'il n'y ait pas d'autre manière que celle-ci : que les responsables démocratiquement élus et que les membres actifs assument constamment, consciemment et sereinement la tension et travaillent sans cesse ce qu'on pourrait appeler « l'ajustement mutuel ». Qu'est-ce à dire ? La « culture associative » (la sphère 2 du schéma) devrait pouvoir se distinguer de la « culture familiale » (la sphère 3) d'une part, et de la « culture du légal » (sphère 1) d'autre part, par ce qu'on pourrait nommer une « culture du leadership contrôlable ». Qu'est-ce à dire ?

- « Leadership », au sens où il est possible (cela se vit à bien des endroits dans le monde associatif) de créer une sorte de leadership spécifique qui est plus que le simple résultat d'un vote majoritaire. Ce leadership est aussi comme la reconnaissance d'une capacité de représenter d'une certaine façon le symbole, l'archétype, l'incarnation, en quelque sorte, des objectifs poursuivis par l'association ou le mouvement ; et dès lors, comme la quasi-certitude que ce leader respectera éminemment aussi la démocratie interne.
- « Contrôlable », en ce sens que, comme dit plus haut, si le non-formel est vécu de manière excessive, voire unique, il tombe automatiquement et inéluctablement dans une des nombreuses formes de paternalisme. Et donc il est normal de faire de temps à autre appel à l'espace formel, légal, notamment pour tout ce qui concerne le renouvellement des mandats, les élections, les évaluations régulières, la formulation d'objectifs momentanés ou d'insistances plus particulières...

Dans cette optique, l'ajustement mutuel serait le processus qui permet de trouver une manière collective de fonctionner, où le/les responsables auraient comme tâche moins de décider que de guider l'ensemble vers la recherche incessante d'une marche, d'une démarche articulant le non-formel et le formel. Peut-être un autre nom pour qualifier cet « ajustement mutuel » serait-il celui de « débat réellement démocratique ».

## Pour une véritable culture associative

Une « culture associative » ainsi vécue peut être inspirante, peut influencer la manière de se positionner tant par rapport à la démocratie politique qu'à la démocratie familiale, tout en se différenciant clairement de l'une et de l'autre. En croisant, en articulant, en combinant deux exigences, elle devient un lieu essentiel pour *la* démocratie tout court. Comme une manière propre de ne pas se satisfaire d'une pure légalité ni de simples relations amicales qui durent tant qu'elles durent !

Certes, il est sans doute possible d'être, pour faire bref et caricatural, tyran à la maison et démocrate dans la rue, tout comme il est possible d'être un tyran politique doublé d'un grand démocrate familial. Ne dit-on pas que « *tout sanguinaire a besoin d'un espace de paix* »<sup>1</sup> ? Mais alors, comment chercher aussi une véritable cohérence personnelle ? Comment passer de la relation de proximité à la « fonction sociale », comment rester dans *l'entre-deux* comme personne ou comme groupe associatif, sachant que la morale de la relation interpersonnelle n'est pas garante de la morale de la fonction sociale ?

Il en va sans doute de la démocratie, des attitudes et des modes de fonctionnement démocratiques comme de l'économie : se rappeler sans cesse qu'on ne gère pas le budget familial comme on gère le budget de l'État ! Et que l'on gère encore autrement le budget d'une association : à la fois « comme » et à la fois « pas du tout comme » le budget de l'État et le budget de la famille. Il s'agit à la fois de provoquer et de faire confiance à la responsabilité que prendra chaque membre, chaque groupe ou composante, chaque organe formel, tout en veillant aussi à l'évaluation régulière... et aux corrections de trajectoire qui s'imposent.

Bref, la prise de décision démocratique, et plus largement la vie démocratique dans une association d'Éducation permanente, devrait reposer sur trois éléments-clés :

- le pilier formel,
- le pilier relationnel,
- et la conviction que chacun, à sa place, comme composante de l'association, peut jouer, doit jouer et jouera le jeu de la responsabilité et du débat démocratique dans un processus d'ajustement mutuel.

Arthur Buekens,

formateur au Cefoc

---

<sup>1</sup> Je me suis laissé dire par des habitants d'Arequipa, qu'Abimael Gusman, le leader du mouvement de guérilla maoïste « Sentier Lumineux » considérait leur ville (et sa ville natale) comme un havre de paix, un lieu de repos à garder absolument, alors que « Sendero Luminoso » faisait régner la violence révolutionnaire à travers le Pérou.

## Pour aller plus loin

*Décisions et démocratie*, supplément au Cefoc-infos, n°34, Namur, Cefoc, 1997

### Pour réfléchir et travailler ce texte en groupe

#### 1. *Regards sur l'expérience personnelle et en groupe :*

- a. Quelles pratiques démocratiques sont vécues dans votre association ? Et pourquoi sont-elles démocratiques à vos yeux ?
- b. Quelles difficultés déplorez-vous pour que se vive davantage la démocratie dans l'Éducation permanente, et en particulier dans l'association qui vous est chère ?

#### 2. *Lecture du texte*

#### 3. *Réactions :*

- a. L'auteur a déterminé quatre sphères relationnelles : cela vous semble-t-il pertinent ?
- b. Quels « espaces formels » existent et sont utilisés dans votre association ? Vous semblent-ils judicieusement utilisés ?
- c. Les concepts de « l'ajustement mutuel » et du « leadership contrôlable » vous paraissent-ils pertinents ? possibles ? vécus ? difficiles ? Pourquoi ? Comment faire vivre davantage selon ces concepts ?
- d. Que vous paraît-il manquer dans ce texte ? Que faudrait-il souligner davantage ?