

# L'ÉCOLOGIE DE LA DÉMOCRATIE



# L'ÉCOLOGIE DE LA DÉMOCRATIE

POUR REPRENDRE EN  
MAIN ET FAÇONNER  
NOTRE AVENIR

DAVID MATHEWS

Préface et traduction : Nadia Leïla Aïssaoui

*The Ecology of Democracy: Finding Ways to Have a Stronger Hand in Shaping Our Future* est publié par la Kettering Foundation Press. Les analyses et conclusions de ce livre n'engagent que leur auteur. Elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de la fondation Charles F. Kettering, ses directeurs et ses employés.

© 2014 David Mathews

Tous droits réservés.

Pour toute information et autorisation de reproduction de parties de ce livre, s'adresser à :

Permissions  
Kettering Foundation Press  
200 Commons Road  
Dayton, Ohio 45459

ISBN : 978-9953-599-35-9

# SOMMAIRE

Préface à la traduction	vii
Dédicace	xiii
Remerciements	xi
Présentation des personnes qui font que notre démocratie fonctionne	xvii

## **PARTIE I : LA DÉMOCRATIE RECONSIDÉRÉE**

1. Les difficultés systémiques de l'autonomie	3
2. Pour une démocratie centrée sur les citoyens	7
3. L'écosystème politique	23

## **PARTIE II : CITOYENS ET COMMUNAUTÉS**

4. « Ici, monsieur, c'est le peuple qui gouverne. » Vraiment ?	41
5. Ré-impliquer le public dans les affaires publiques	51
6. Les Citoyens : engagés et informés ?	65
7. Délibération publique et jugement public	73
8. Cadrer les problématiques pour encourager la délibération	85
9. Les opportunités dans les communautés	93
10. Les pratiques démocratiques	113

**PARTIE III : LES INSTITUTIONS, LES PROFESSIONNELS  
ET LE PUBLIC**

11. Combler le grand fossé	123
12. Expérimentations en réalignement et potentialités d'expérimentations	137
13. Réflexions	165
Notes	169
Bibliographie	199

# PRÉFACE

## À LA TRADUCTION

LA FONDATION KETTERING créée en 1927 et présidée aujourd'hui par David Mathews, est dédiée à la recherche sur les processus politiques, économiques et sociaux aux États-Unis. Elle s'est depuis toujours investie dans une réflexion sur le politique et la démocratie mais aussi sur l'action, le «faire».

En initiant et participant à d'innombrables forums un peu partout en Amérique, cette Fondation a formalisé un savoir-faire en matière de délibérations publiques et de pratiques démocratiques. Les forums ont associé des individus de la société civile, des institutions et d'autres acteurs autour de thématiques «sensibles» communes. Ensemble, ils ont débattu et élaboré des options, des solutions, quitte pour eux à faire des compromis difficiles.

Depuis longtemps, David Mathews voulait partager la longue pratique de la fondation en matière d'expérimentation politique de la démocratie citoyenne. Il souhaitait également la confronter à d'autres contextes. La présente traduction en est une concrétisation.

### *Citoyenneté et crises démocratiques*

La citoyenneté et l'action publique occupent une place centrale dans le travail de Mathews. Conscient de la crise démocratique que traversent la plupart des sociétés occidentales, il en analyse les différents facteurs et cherche à élaborer les possibilités d'une «réinvention» de la vie démocratique centrée sur les citoyens.

Le retrait ou la marginalisation de ces derniers de la « sphère publique » démontre un certain désintérêt pour les affaires de la cité. De plus en plus, on prétendrait que la « chose publique » serait exclusivement réservée aux politiciens professionnels ou aux institutions gouvernementales. *« Les citoyens sont traités comme des clients à satisfaire. Leur rôle est de choisir, comme des consommateurs, à partir d'un éventail de dirigeants, de politiques et de programmes gouvernementaux. Cela privatise les citoyens dans une sorte de démocratie personnelle, ne laissant aucune place pour exercer un pouvoir collectif dans l'intérêt de l'ensemble de la politique. Le pouvoir émane plutôt des nombreux « publics » qui se forment autour d'intérêts particuliers plutôt qu'inclusifs »*. La crise économique et la hausse du chômage n'ont fait que creuser davantage le fossé entre citoyens et politiques et entre citoyens. Ainsi, méfiance et crise de confiance polluent-elles considérablement la vie démocratique.

Pourtant David Mathews s'élève contre le cynisme et le pessimisme qui prélèveraient en la matière. Il affirme sa foi dans la capacité des citoyens à prendre en main leur avenir. *« Le message ici et tout au long de cet ouvrage est simple: Les citoyens peuvent faire une différence en s'associant pour résoudre des problèmes communs. En fait, ils s'autonomisent par le travail civique. Celui qu'ils mènent est sans doute plus ardu, enclin aux revers et aux retards. Toutefois, il a la vertu de les renforcer en mettant plus de contrôle entre leurs mains. Ensemble, ils génèrent le pouvoir nécessaire pour faire la différence dans la prise de décision et l'action collective qui sont un travail en soi. Celui-ci produit des effets bénéfiques à tous. C'est ainsi qu'ils deviennent plus que des électeurs, des consommateurs, des votants et des contribuables. Ils se transforment en producteurs et ne se définissent plus uniquement par leur relation à L'État ou au gouvernement. Ils se définissent avant tout par leur relation entre eux. »*

C'est en explorant minutieusement des situations pratiques et en traitant une abondante documentation que Matthews démontre la capacité des gens à travailler ensemble, sans toujours attendre les décisions du gouvernement fédéral.

## *La délibération publique*

La méthodologie de la « délibération publique » développée par la fondation Kettering a la particularité d'être inclusive. Elle facilite la construction d'alliances objectives et pragmatiques entre tous les

acteurs de la société pour appréhender une problématique. Elle a depuis, produit une littérature conséquente sur le sujet et reste très attachée au principe de « l'apprentissage public » permanent en tant que processus essentiel à la vie démocratique. *« Le travail civique démocratique (...) avance grâce à des gens qui apprennent constamment ensemble. Apprendre ensemble ou « l'apprentissage public » est une clé. »*

Les forums citoyens, véritables laboratoires, contribuent au renouvellement de la conception classique du politique selon l'auteur. Les citoyens en sont pleinement acteurs, ils définissent leurs priorités et font des choix basés sur la compréhension des intérêts et des valeurs. Si des compromis s'imposent, ils sont faits après délibération en tenant compte à la fois des priorités mais aussi des contraintes objectives limitantes. Fournir ce travail d'élaboration propre aux citoyens est selon Mathews une façon de faire de la politique sans pour autant le nommer ainsi.

Cependant, développer le sens de l'autonomie, ne signifie pas pour autant ne rien demander au gouvernement, à l'État et aux institutions, même s'il est vrai que la question de l'autonomie est présente dans la société américaine en raison de l'héritage historique et la structure fédérale du pays. Mais ici, il ne s'agit pas tant d'autonomie que de l'idée d'une « production complémentaire » : *« Les produits de l'action citoyenne peuvent compléter ce que font les institutions parce que leur travail diffère. Je ne parle pas du bénévolat (...) J'ai à l'esprit des projets supplémentaires qui impliquent que les gens réalisent ce que les professionnels ne font pas et ne peuvent pas faire. »*

Selon Mathews, plus les citoyens sont acteurs collectivement, plus ils sont satisfaits de leur réalisations, et moins ils cultivent d'amertume et d'attentes déçues de leurs gouvernants. Ils constituent ainsi un public démocratique en mouvement.

C'est donc par la pratique démocratique quotidienne que ces citoyens peuvent restaurer le lien de confiance entre eux et dans leurs gouvernants, et non l'inverse. Je cite : *« Il a également été soutenu que certaines conditions devaient être remplies pour que la démocratie et ses pratiques existent. Par exemple, le règne d'une atmosphère civile, une compréhension mutuelle et une confiance. Certes, l'absence de tout cela constitue un obstacle aux pratiques démocratiques, mais la civilité, la compréhension mutuelle et la confiance ne sont pas des conditions préalables. Elles constituent des sous-produits de pratiques démocratiques tandis que le produit essentiel est le public démocratique. »*

*En d'autres termes, les pratiques créent un public. Elles sont un public démocratique en mouvement».*

### ***Retrouver une « efficacité politique » par la reliance<sup>1</sup>***

La politique ne se limite pas à la fonction d'électeur ou de contribuable, c'est une partie de notre vie que nous partageons avec les autres. C'est ce que les citoyens créent à partir de ce qu'ils font ensemble. *« Cette politique est profondément enracinée dans la vie quotidienne et dans l'expérience personnelle. Elle prospère dans des lieux qui ne sont pas traditionnellement associés à la politique ».*

L'expérience des forums délibératifs suggère que c'est la reliance entre « démocratie citoyenne » et travail des institutionnels qui crée une valeur ajoutée, une « efficacité politique » de la démocratie. L'analogie écologique dont il est fait usage dans l'ouvrage illustre entre autres cette interdépendance et l'importance de chacune pour la viabilité de « l'écosystème » dans son ensemble.

### ***Le pari de l'intelligence collective***

La traduction de « L'écologie de la démocratie » répond à une volonté d'apporter des éléments de réflexion issus d'expérimentations « politiques » citoyennes qui pourraient s'avérer pertinentes dans le contexte francophone. On observe en France un essoufflement des alternatives politiques et un désengagement des citoyens de la « chose publique ». Plus largement dans les pays francophones, notamment du Maghreb ou d'Afrique, les démocraties naissantes et les sociétés en transition politique font face à de nombreuses épreuves et incertitudes. Par ailleurs la littérature foisonnante sur le sujet dans le monde anglo-saxon est souvent peu accessible en raison de la barrière linguistique.

Dans une réflexion globale sur les enjeux écologiques et les crises politiques engendrées par un néolibéralisme produisant toujours plus d'exclusion, de consumérisme et de pauvreté, il est intéressant de regarder de plus près les initiatives et les pratiques des communautés et citoyens qui sont en première ligne. Si de l'extérieur le système politique américain semble favoriser les libertés individuelles et publiques, l'influence des citoyens sur les processus de décision est de plus en plus limitée, souvent réduite aux moments électoraux et supplantée par les lobbys. Par ailleurs, les représentations que nous pourrions

avoir, souvent marquées par la politique étrangère hégémonique et interventionniste de Washington, réduisent notre vision de la société américaine. Elles nous empêchent de prendre connaissance de la dynamique d'une société diversifiée et engagée. Aussi, la contribution de David Mathews dans le cadre des travaux de la Fondation est une opportunité de les dépasser. Il nous invite à poser un autre regard sur des gens ordinaires qui aspirent à reprendre en main le pouvoir citoyen qui leur a été confisqué.

Partager des expériences, en tirer des enseignements, apprendre ensemble pour maintenir en vie la démocratie, tel serait un des objectifs de cet ouvrage. Face aux grands défis qui se posent aux citoyens dans chaque pays, le pari de l'intelligence collective comme alternative au cynisme et à l'individualisme reste à gagner. Repenser le politique au sens noble du terme appartient à chacun.e. À nous de nous impliquer avec d'autres et envisager un monde où citoyenneté et démocratie se réinventent à partir de la richesse et la diversité de nos savoirs.

Nadia Leïla Aïssaoui



# DÉDICACE

CE LIVRE EST L'EXEMPLE même d'un travail abouti de relecture par des pairs. Il est dédié à tous ses relecteurs.

Mes collègues de la Fondation Kettering ainsi que ses partenaires, chercheurs associés et assistants de recherche en ont lu et commenté d'innombrables versions.

Je présume que le manuscrit portait plus d'une centaine d'empreintes digitales avant de quitter notre bâtiment. En outre, la dernière version a été revue par plus d'une centaine de personnes à l'origine de nombreuses informations utilisées dans le livre. Il est à la fois pour eux et parle d'eux.

J'aurais souhaité affirmer avoir pleinement tiré profit de tous les bons conseils de mes relecteurs. Malheureusement, ce n'est pas le cas. Pourtant, le livre a grandement bénéficié de tout ce que j'ai appris de leurs retours, même si je ne suis pas parvenu à retenir toutes les suggestions.



# REMERCIEMENTS

MON NOM FIGURE SUR LA COUVERTURE et j'assume la responsabilité de chaque mot. Toutefois, la recherche et l'écriture qui ont donné jour au livre, sont le produit d'un effort collectif d'une petite équipe à la Kettering Foundation nommée le « Cousins Research Group ». Laura Carlson, Paloma Dallas et Melinda Gilmore ont travaillé sur d'innombrables brouillons, et avec Kristin Cruset, elles en ont recoupé les faits. Alex Lovit a apporté les détails historiques tandis que Ekaterina Lukianova a relu ma description de ce qui se déroule dans une délibération publique. Kathy Heil a saisi le manuscrit avec l'aide et l'assistance d'Angel George Cross et Margaret Dixon.

Melinda Gilmore a supervisé le processus de production finale du livre. Elle a été habilement accompagnée par des artistes et des designers dans la conception visuelle des idées. Mia Roets a pris l'initiative de proposer une illustration des « zones humides » ou « marécages » pour la couverture. Son travail préliminaire nous a permis d'aboutir à la version finale créée par Matt Minde. Pour alléger le texte, Jennifer Berman a ajouté des illustrations originales là où nous n'avions pas trouvé de dessins existants. Le design intérieur du livre a été conçu par Steve et Heidi Long. Joey Easton O'Donnell a réalisé le travail éditorial tandis que Lisa Boone a fourni l'index (dans la version originale).

Comme à chaque fois, je suis reconnaissant à mon épouse, Mary qui a été une source intarissable de conseils toujours avisés. Je suis profondément redevable à toutes et à tous et je le concède avec bonheur.



# PRÉSENTATION DES PERSONNES QUI FONT QUE NOTRE DÉMOCRATIE FONCTIONNE

CE LIVRE PARLE DES GENS qui tentent de faire en sorte que notre pays réalise son rêve de démocratie de liberté et de justice. Toutefois, eux-mêmes ne se décriraient jamais de cette manière, ce serait beaucoup trop présomptueux à leurs yeux.

Ils diraient seulement qu'ils cherchent à résoudre un problème ou d'agir afin que leur communauté devienne un cadre de vie meilleur.

Ruth était directrice de programmation dans une chaîne de radio publique. Je l'ai rencontrée lorsqu'elle était jeune fille avant que sa vie ne soit tragiquement fauchée. Elle vivait avec son fils Gabe et son mari Jim, un artiste amérindien dans l'Ohio puis dans le Dakota du Sud. Pour Ruth, il n'y avait pas de séparation entre sa vie professionnelle et sa vie dans la communauté. Elle était une des premières membres à modérer des délibérations dans les « Forums de Miami Valley » sur des problématiques conflictuelles de la communauté.

Personnalité médiatique bien connue, elle a été pionnière dans la diffusion des forums publics à travers les ondes. Elle était particulièrement passionnée par la question de la criminalité juvénile et s'est associée à divers groupes pour aider à susciter une réponse civique. Sa plus grande réalisation était intitulée « Enfants dans le chaos », mais Ruth – consciente de la puissance de l'appellation – avait opté pour le titre « Paix dans la vallée ». En 1996, lorsque Ruth s'est installée dans le Dakota du Sud, elle y a co-fondé les « Forums des questions indigènes » basés sur les traditions de délibération et de prise de décision issues de la culture amérindienne. Si Ruth n'a pas toujours occupé de fonctions officielles,

elle disposait d'une autorité considérable et un impact énorme au sein des communautés dans lesquelles elle a vécu.

Lorsque j'ai rencontré Gene, c'était un citoyen senior mince et athlétique au sourire contagieux qui vivait en Pennsylvanie. Il a presque toujours été actif, notamment en occupant le poste de maire de sa ville natale durant deux mandats. Auparavant, il avait enseigné les mathématiques au collège et au lycée, entraîné des équipes de piste et de cross-country et dirigé un département sportif. Pas étonnant qu'il soit toujours aussi svelte.

Tout au long de sa vie, il s'est impliqué dans plus de 25 groupes civiques. À 77 ans, après avoir quitté ses fonctions de maire, Gene est devenu président d'une chaîne de télévision publique au sein de laquelle il a accueilli une émission communautaire interactive qui encourageait les délibérations intergénérationnelles sur des questions sensibles. En 1983, il a modéré des forums sur la sécurité et les armes nucléaires. Il en a partagé les résultats lors d'une téléconférence nationale à la librairie Lyndon Baines Johnson en 1984. Bien que n'étant pas un expert des politiques, il était en mesure d'expliquer comment les citoyens se faisaient leurs opinions sur des questions complexes et controversées.

Pour moi, Ruth et Gene représentent le genre de voisins, amis, collègues que le Newsweek appelait «les véritables réparateurs» qui font que notre pays fonctionne mieux. «Du maintien des enfants dans le circuit scolaire à la reconstruction de villes dévastées, ils retroussent leurs manches et font en sorte que cela marche»<sup>1</sup>. Permettez-moi de vous présenter quelques-uns de ces solutionneurs de problèmes pour illustrer ce qu'ils réalisent, non pas en leaders solitaires, mais toujours avec les autres<sup>2</sup>.

## VIVRE DES VIES ORDINAIRES FAIRE DES CHOSES EXTRAORDINAIRES

Une fois à la retraite à l'issue d'une carrière honorable dans un centre urbain, Sandy est retournée dans sa petite ville natale en milieu rural. Désirant encore contribuer à la vie de la communauté, elle a postulé pour enseigner les mathématiques dans l'école où elle avait étudié dans sa jeunesse.

Elle quitta l'école une année plus tard, choquée par ce qu'elle y avait découvert. Les élèves étaient mal préparés. Nombre d'entre eux avaient passé les niveaux sans même avoir appris à lire, écrire ou résoudre de simples opérations d'arithmétique. Beaucoup avaient quitté le collège dès la quatrième sans que leurs parents ne s'en soucient outre mesure.

Dans la ville, à l'exception du maire, très peu de leaders semblaient préoccupés par les conditions déplorables des écoles. Ne sachant pas quoi faire face à cette indifférence généralisée, Sandy pressentit que la solution était à chercher du côté de la communauté.

Elle avait identifié que cette attitude était le symptôme d'un problème plus profond : La déconnexion entre le public et l'école publique. Exemple : Quand les gens passaient près du bâtiment, ils l'appelaient l'école, pas notre école. Par conséquent, Sandy voyait son travail comme une véritable reconstruction du sens de l'appropriation<sup>3</sup>.

Toutefois elle a réalisé qu'elle ne pouvait pas s'attaquer d'emblée à la problématique de l'école. Elle a dû d'abord commencer par ce qui préoccupait toute la communauté : la difficulté des jeunes à trouver du travail et leur basculement dans la délinquance par ennui.

En accordant une attention particulière à cette inquiétude concernant le futur de la prochaine génération, Sandy est passée du statut de professeur à celui de «bâtisseuse communautaire». Elle a créé une coalition de citoyens chargée de lutter contre les problèmes communautaires affectant les écoles dont le plus important était l'alcoolisme.

Max, un professionnel de la santé publique, avait quant à lui été consterné par la polarisation politique qui avait entravé les efforts de son agence pour le traitement des questions sensibles telles que la réduction de la pollution et la création de décharges publiques.

Non résolu, ces problèmes avaient été portés devant les tribunaux, et les retards engendrés avaient fait que les risques sanitaires n'avaient pas été observés.

Max avait pensé que la seule façon de sortir de l'impasse était de s'en remettre au peuple avant l'installation de la polarisation. Mais la question était de savoir de quelle manière s'y prendre. Rien dans sa formation ou sa carrière ne lui suggérait une réponse.

Puis il constata que les problèmes étaient rarement décrits de sorte qu'ils résonnent avec les préoccupations les plus profondes des citoyens. Les descriptions provenant de son agence étaient généralement hautement techniques. Les rapports sur la qualité de l'eau, par exemple, énuméraient les contaminants possibles par leurs noms scientifiques et leur présence par Parties Par Million. Les concernés s'interrogeaient sur la signification de tous les chiffres. En outre, les options pour résoudre rapidement des problèmes se sont diamétralement opposées : ajouter du fluorure à l'eau ou interdire tous les additifs. Sans doute que ces façons d'identifier et de présenter les problématiques contribuaient à la division.

Max a alors commencé à travailler avec sa communauté pour reformuler et inclure davantage que des données techniques en élargissant l'éventail des options à considérer. Il a commencé par organiser des forums communautaires qui ont changé le rapport de son agence au public.

**Tableau d'un rapport type sur la qualité de l'eau<sup>4</sup>**

Substance réglementée	Taux maximum autorisé	Objectifs optimaux	Niveau maximal détecté
<b>Réglémenté à l'usine de traitement</b>			
Fluorure (ppm)	4	4	1.19
Nitrate (ppm)	10	10	1.87
Turbidité (NTU)	TT=1	N/A	0.17
TT : > ou = %95 devrait être < ou = 0.3			%100
Cis-2,1-dichloroéthylène (ppb)	70	70	53
Carbone organique total (COT)	TT	N/A	1.0 ppm
Toluene	1	1	0.62

Sue admit avec une anxiété palpable, que sa communauté passait beaucoup de temps à « se remettre » des « dites » solutions aux problèmes locaux. Celles-ci n'en étaient pas vraiment. Elles n'avaient pas suffisamment fonctionné pour contrer les difficultés récurrentes :

la criminalité, les bouleversements économiques, les tornades. En réalité, elles n'avaient pas de solution, mais pouvaient être gérées.

Les organismes locaux, étatiques et fédéraux avaient dispensé des programmes d'aide et procuraient certains bénéfices pour la population. Malgré cela, les problèmes rencontrés par la communauté incluaient une dimension humaine qui n'avait pu être résolue sans une participation citoyenne. « Les programmes ne règlent pas nos problèmes les plus graves », finit par déclarer un ministre de la collectivité à Sue: « Seuls les gens le peuvent ». Il devait avoir à l'esprit l'épidémie de toxicomanie qui ravageait la communauté.

Sue comprit que ses concitoyens n'avaient pas identifié et engagé les ressources à leur disposition pour lutter contre les fléaux locaux. Par exemple: Une initiative en direction des enfants avait été prise par les habitants d'un quartier touché par le chômage et la détérioration des rapports familiaux dans les foyers. Pourtant, bien que les citoyens aient eu l'occasion de travailler avec les jeunes dans leurs églises, leurs entreprises et leurs organisations civiques, ils avaient néanmoins décidé d'orienter ceux en difficulté vers les services sociaux de la ville. Même si théoriquement ils assuraient leur mission, Sue était convaincue que les familles, les églises et les entreprises avaient les ressources nécessaires pour y contribuer. Elle entreprit alors d'identifier ces atouts et d'encourager ceux qui en disposaient de les mettre en pratique.

Si des citoyens comme Sue, Max et Sandy font un travail utile, je ne veux pas donner l'impression qu'ils sont pour autant des « saints civiques ». Ceux qui résolvent des problèmes ne sont pas tous des altruistes auto-sacrificateurs. Ils n'ont pas toujours raison et n'ont pas réussi à tous les coups. Il est arrivé qu'ils échouent. Ils ne sont pas non plus imperméables aux inquiétudes, aux doutes et même au cynisme qui affecte les autres. Toutefois, ils sont déterminés à améliorer le sort de leurs communautés. En mettant en lumière ces personnes, je n'insinue pas non plus qu'elles soient citoyennes plus que d'autres. Je crois que la plupart d'entre nous joue parfois un rôle de citoyen sans même en avoir conscience. Un acte de citoyenneté peut être aussi simple qu'exprimer une opinion sur un problème qui touche tout le monde.

## AGIR À TRAVERS LES RÉSEAUX

Après avoir dressé ces portraits, j'ai réalisé que j'avais négligé leur caractéristique la plus importante. Les « réparateurs » ne fonctionnent pas seuls, ils sont enrôlés dans nombre de réseaux de personnes. Ce tissage est une source d'énergie civique dynamique dans les communautés et organisations.

Tout comme Gene, ma cousine Bumpy est une « réseauteuse » accomplie. Educatrice retraitée à l'aube de ses quatre-vingts ans, elle vit, tire de l'énergie et en injecte à une foule de réseaux dans notre ville natale. Elle est membre de la congrégation de l'église méthodiste, de l'association des anciens de l'école publique, auxiliaire à l'hôpital, membre de son club de bridge, du « cercle historique du comté » et de l'association des cimetières pour ne nommer que quelques connexions qui incluent également notre famille élargie.

Tous les citoyens que j'ai décrits doivent être vus dans un contexte plus large. Sinon, leurs contributions renforceraient la représentation du « Grand homme » ou de la « grande femme » à savoir que seules les personnes extraordinaires produiraient des résultats extraordinaires. Bien sûr, et heureusement, nous en avons qui vont au-delà de l'appel du devoir. Pourtant, ce qu'ils font est si impressionnant que cela risque d'éclipser l'importance des réseaux qui leur permettent d'être efficaces.

Ce livre n'est pas à propos des gens extraordinaires, il dépeint l'extraordinaire potentiel dans les relations civiques, que chacun de nous peut créer, même avec des inconnus. Les liens peuvent s'étendre à ceux qui ne nous ressemblent pas ou ne nous apprécient pas nécessairement. Nous avons néanmoins besoin de ces personnes si nous voulons résoudre nos problèmes communs.

Je me souviens d'une communauté qui éprouvait de terribles difficultés. L'économie était stagnante, les relations raciales tendues et le niveau des écoles en dessous de la moyenne. La situation a perduré jusqu'à ce qu'un petit groupe de citoyens et non un leader charismatique, ait commencé à identifier les absents des réunions quand les problèmes de la communauté étaient discutés. Une conclusion surprenante s'est imposée à eux : la personne dont ils avaient le plus besoin n'était pas le maire ou le principal homme d'affaires. C'était « l'Autre » dans la rue, la personne qui n'était pas comme eux et qui ne les aimait possiblement pas. Pourquoi ces mécontents et autres

personnes extérieures n'étaient-elles pas incluses dans les discussions de la communauté? Parce que personne ne les invitait.

Si elles avaient été invitées, seraient-elles venues? Probablement pas. Alors les membres du petit groupe ont commencé à examiner les discussions auxquelles les «Autres» auraient pu être associés et comment ils auraient pu les inciter à les rejoindre. C'est alors que la communauté a commencé à changer.

Les relations civiques ne se tissent pas seulement avec des amis et des voisins, ce sont des liens de travail pragmatiques que nous créons avec quiconque est nécessaire pour résoudre ce qui pèse sur le bien-être de tous.

## RÉSOUTRE LES PROBLÈMES SOUS-JACENTS AUX PROBLÈMES

Les citoyens présentés, les «vrais réparateurs», ne sont pas intéressés par des solutions toutes faites. Ils traitent certes des problèmes manifestes: Les écoles en désuétude (Sandy), les désaccords sur la protection de l'environnement (Max) et les jeunes à risque (Sue), mais ils estiment que des problématiques plus fondamentales et systémiques y sont sous-jacentes.

Les Américains sont très conscients des difficultés de notre démocratie parce qu'elles nous sautent aux yeux tous les jours: les saisies hypothécaires, la cherté des soins médicaux, l'usine démantelée et délocalisée outre-mer. Nous pouvons augurer que ces problèmes recèlent des aspects qui dépassent ce qui est flagrant même si nous ne sommes pas certains de leur nature.

Derrière les difficultés visibles se nichent souvent des plus basiques qui paralysent notre capacité à répondre. J'appellerais cela, les problèmes intrinsèques à la démocratie. À l'image de la pollution qui tue les microorganismes d'un étang ou d'une baie, ils endommagent le fonctionnement interne de la démocratie. Ils sont distincts des difficultés circonstanciellelles qui affectent tous les pays, démocratiques ou non. Prenez les récessions économiques mondiales, elles touchent presque toutes les nations, indépendamment de leur système politique. Les récessions sont incontestablement graves, même si elles ne sont pas comparables aux problèmes de fond des démocraties, à savoir les

dysfonctionnements du système politique qui interfèrent avec la réponse aux catastrophes.

Regardons le problème sous-jacent que Sandy a rencontré. Alors que l'échec scolaire est un fléau terrible dans n'importe quelle communauté, son traitement est souvent entravé par un problème de démocratie. Dans la ville natale de Sandy, il n'y avait pas de public s'appropriant suffisamment les écoles publiques. Pourquoi est-ce un problème de démocratie? Historiquement, les écoles ont été l'un des principaux moteurs du progrès démocratique. Les citoyens s'en sont servis pour transformer un système colonial en un système qui promouvait la liberté individuelle et la stabilité sociale<sup>5</sup>. Par conséquent, quand on ne s'approprie plus nos écoles, on perd une partie de notre capacité à façonner notre avenir. C'est en cela un problème de démocratie.

Max avait considéré qu'un autre problème de démocratie était à l'origine de la division qui avait affecté son service de santé publique. C'était la façon dont les questions étaient présentées au public qui avait bloqué la prise de décision réfléchie. Elle était nécessaire pour parvenir à un jugement sain et à un règlement pragmatique des divergences. Sue avait également repéré un dysfonctionnement démocratique dans sa communauté. Il s'agissait de l'absence de ce que les spécialistes appellent «l'efficacité politique». Les gens n'avaient en effet, à aucun moment imaginé qu'ils détenaient des ressources ou un pouvoir pour faire la différence.

Les dysfonctionnements rencontrés par Sue, Max et Sandy ne représentent que trois des questions systémiques qui empêchent la démocratie de fonctionner comme il se doit. Le chapitre suivant identifie sept de ces «problèmes-derrière-les-problèmes». Ils seront rappelés comme points de référence tout au long du texte.

Les problèmes systémiques ne sont pas toujours très accrocheurs. Contrairement à ceux liés à la démocratie, ils ne provoquent pas de réaction émotionnelle. Licenciements, chômage, saisies immobilières, impossibilité de rembourser les crédits, enfants allant affamés à l'école, sont des questions qui nous font bondir. Tandis que les problèmes sous-jacents, peuvent souvent manquer de cet élan viscéral. Pourtant, même si moins flagrants, ils paralysent un système démocratique et sa capacité à répondre à ce qui nous saute aux yeux.

PARTIE I  
LA DÉMOCRATIE  
RECONSIDÉRÉE





# 1

## LES DIFFICULTÉS SYSTÉMIQUES DE L'AUTONOMIE

LA PREMIERE DES DIFFICULTÉS SYSTÉMIQUES sur ma liste touche au cœur de la démocratie: les citoyens ne sont pas engagés, ils restent à la marge. Ils sont réticents à s'impliquer dans des politiques électorales ou même à fournir des efforts d'interactions civiques avec d'autres citoyens. Le faible taux de participation aux urnes ou l'échec des projets de la collectivité par manque de participation en sont des illustrations. Comment expliquer ce phénomène? On peut supposer que les gens n'y retrouvent pas leurs préoccupations ou que l'espace de réflexion commune sans conclusion prédéterminées est dérisoire. Il se peut aussi que le système politique les ait poussés à la marge de leurs circonscriptions électorales afin que leurs bulletins ne comptent pas vraiment. Sans doute que par frustration ou cynisme, se sont-ils eux-mêmes marginalisés en se retirant dans de petites enclaves. Quelle qu'en soit la cause, l'absence de personnes qui se considèrent comme des citoyens est un sérieux problème de démocratie.

*«La politique devrait être la profession à temps partiel de chaque citoyen.»*

— Dwight D. Eisenhower<sup>1</sup>

Le second problème vient s'empiler au-dessus du premier. Les questions sont abordées et discutées de manière à favoriser la division. Il se peut que toutes les options ne soient pas considérées. Ou alors,

sont proposées seulement deux options dont les pôles sont opposés, ce qui conduit à un débat improductif. Dans les cas extrêmes, les tensions inévitables entre les options et la nécessité de trouver des compromis ne sont jamais reconnues. La peur du désaccord produit des discussions tièdes.

Le troisième problème c'est la mauvaise prise de décision concernant les actions à mener ou les choix des politiques par des citoyens impliqués. Les réactions hâtives alimentées par la désinformation et les préjugés affectifs prennent le dessus. Les désaccords d'ordre moral ne sont pas résolus comme par exemple, ceux sur ce qui est juste quand des ressources rares doivent être distribuées pour les soins médicaux. Ce manque de jugement public est un autre sérieux problème de la démocratie.

Une quatrième difficulté systémique concerne le sentiment d'impuissance des citoyens. Selon leur perception, ils ne feraient pas la différence en politique parce qu'ils ne disposeraient pas des ressources nécessaires. Pourtant, certains types de problèmes frontaux ne peuvent être résolus que si les citoyens agissent. Exemple: La prévention des dangers pour les jeunes. Des institutions comme les écoles et les organismes de services sociaux sont essentielles, mais elles ne peuvent travailler seules.

Cinquièmement, les citoyens pourraient agir, mais leurs efforts sont tellement dispersés qu'ils en deviennent inopérants. Ils ne se fédèrent pas. Le remède standard pour ce manque de coordination peut être débilitant: la mise en place d'un organisme central qui crée des règles et des règlements qui drainent l'énergie des initiatives citoyennes. Cela se produit à la suite de catastrophes naturelles quand les actions des bénévoles ne s'accordent pas avec les efforts des «premiers intervenants». Lorsque le sens partagé de l'objectif est inexistant pour ce qui est des initiatives citoyennes, ou que le contrôle bureaucratique supplante celui des gens, l'autonomie dans l'organisation démocratique est sapée. Cela ajoute un élément supplémentaire à la liste des problèmes systémiques.

Les démocraties doivent répondre à des circonstances toujours changeantes, d'une part, et à des difficultés persistantes, d'autre part. En réalité, les problèmes de la démocratie sont perpétuels parce qu'ils sont enracinés dans la condition humaine. Nous sommes toujours enclins à essayer de quitter le terrain et se mettre sur la touche, de prendre de

mauvaises décisions, de sous-estimer ou de surestimer nos ressources. Nous ne pouvons pas crier victoire et nous reposer sur nos lauriers quand il s'agit de la démocratie. Pour maintenir l'élan nécessaire et faire face aux problèmes systémiques, les démocraties sont tributaires d'un apprentissage collectif constant, qui favorise à la fois l'expérimentation et la persistance. En conséquence, le sixième problème, qui est l'absence d'apprentissage partagé, empêche la démocratie de fonctionner. Enfin, le septième reste la méfiance mutuelle qui pèse sur les relations entre les citoyens et la plupart des grandes institutions, tant gouvernementales que non gouvernementales. Les institutions doutent que les citoyens soient responsables et capables tandis que les citoyens perçoivent les institutions comme insensibles et inefficaces.

La politique démocratique est à la fois pragmatique et créative. Les gens voudraient pouvoir modeler leur avenir, c'est-à-dire façonner les communautés et le monde dans lequel ils vivent.



## 2

# POUR UNE DÉMOCRATIE CENTRÉE SUR LES CITOYENS

LES PROBLÈMES-DERRIÈRE-LES-PROBLÈMES de la démocratie ne peuvent être résolus sans citoyens. Mais quel rôle sont-ils censés jouer au juste ? Être électeur, contribuable ou bénévole est-il suffisant ? Tout dépend du type de démocratie que vous avez en tête. La démocratie abordée dans ces pages est basée sur les concepts puisés dans les deux racines du mot même – démo et cratie. Le démos est la citoyenneté, et cratie (de kratos) est leur pouvoir de gouverner ou de prévaloir. En d'autres termes, la démocratie est une gouvernance fondée sur le pouvoir des personnes à façonner leur avenir. Les citoyens sont au centre, bien que cela ait toujours été une lutte pour les y maintenir<sup>1</sup>.

La conception conventionnelle de la démocratie est un système de gouvernement représentatif créé à partir d'élections argumentées. Un gouvernement représentatif est essentiel, mais je crois qu'il doit reposer sur un électorat qui fait davantage que voter pour choisir des leaders politiques. Je ne parle pas de démocratie référendaire directe, mais plutôt d'une démocratie des citoyens travaillant avec des citoyens pour résoudre des problèmes communs. Une démocratie qui permet de produire ce qui profite à tous, tout en aidant les institutions du gouvernement représentatif à fonctionner efficacement. Pour qu'une démocratie soit forte et résiliente, les citoyens ne doivent pas seulement être des consommateurs mais aussi des producteurs.

Certains fondateurs de notre nation, ne voulaient cependant pas d'une démocratie et l'ont exprimé avec beaucoup d' emphase. Ils voulaient une république de gouvernement représentatif.



© Anthony Baggett/Dreamstime.com

*« Avec la conscience du public, rien ne peut échouer, sans elle rien ne peut réussir. »*

— Abraham Lincoln<sup>2</sup>

Ils craignaient qu'une fois le pouvoir entre les mains des citoyens, en particulier des pauvres, il entraîne la redistribution des richesses. Malgré cela, une démocratie centrée sur les citoyens a commencé à prendre forme dans les réunions de la ville de la Nouvelle-Angleterre coloniale, puis a gagné en force dans les armées de citoyens qui affluaient vers la Révolution. Alors que le XVIII<sup>e</sup> siècle cédait la place au XIX<sup>e</sup>, les citoyens endossaient de nouveaux rôles dans la mise en place des communautés frontalières. Ils ont construit nos premières églises, écoles, routes et bibliothèques. Ils ont organisé des associations pour aider leurs voisins et ont secouru les personnes frappées par le malheur. Ils ont mis les mains dans la glaise et effectué le travail nécessaire et bénéfique à tous<sup>3</sup>.

Vous vous souvenez sans doute (parce qu'il est si souvent cité) d'Alexis de Tocqueville. Cet observateur français avait noté que lorsque les Américains rencontraient un problème, ils, contrairement aux Européens, étaient plus susceptibles de se tourner vers les voisins que vers la mairie ou l'État<sup>4</sup>. Les citoyens que Tocqueville évoque sont les ancêtres politiques de ceux que j'ai présentés dans les premières pages de ce livre. Ces Américains sont soucieux de leur rôle dans la démocratie d'aujourd'hui et des institutions qu'ils ont créées pour les servir.

## LA MÉFIANCE MUTUELLE

Les Américains savent pertinemment que quelque chose dysfonctionne dans notre démocratie et que l'avenir du pays est préoccupant. Un sondage Rasmussen en 2011 avait révélé que plus de la moitié des électeurs avaient le sentiment que les meilleurs jours de la nation s'inscrivaient déjà dans le passé contre seulement 17% qui croyaient que le pays allait dans la bonne direction. Certes, nous avons déjà été pessimistes par le passé, et notre confiance dans le gouvernement a tendance à fluctuer même si elle est restée faible pendant environ 40 ans. En outre, le gouvernement n'est pas la seule institution qui a perdu la confiance du public. Une grande partie des institutions majeures, des écoles aux médias, ont dégringolé dans son estime<sup>5</sup>.

Le plus grave est que cette méfiance est mutuelle. Les fonctionnaires de nos principales institutions ont souvent une opinion déplorable des citoyens.

Une ancienne maire de Muncie, en Indiana, n'avait pas été réélue après des promesses de création de nouveaux emplois qui n'avaient pas répondu aux attentes des électeurs. Le *National Journal* l'a citée : « Pourquoi n'ai-je pas été plus honnête avec les électeurs ? Parce qu'ils ne voulaient pas l'entendre »<sup>6</sup>.

Elle a concédé avoir mené une campagne médiocre par manque de confiance dans les électeurs. La méfiance mutuelle a considérablement augmenté au cours de cette dernière décennie. Les banques ont subi une baisse de confiance de 24% entre 2002 et 2011. La confiance dans la présidence a chuté de 23%. Celle dans la Cour suprême a quant à elle diminué de 13%<sup>7</sup>. Une des raisons du déclin, selon le *National Journal*, serait l'incapacité des institutions à répondre aux préoccupations

des gens. «Ce n'est pas seulement le fait que les institutions soient corrompues ou en faillite. Ces clichés simplifient exagérément un problème existentiel : à quelques exceptions près, les piliers sociaux de l'époque ne sont plus en adéquation avec le XXI<sup>e</sup> siècle. Pire encore, ils ne parviennent pas à s'adapter assez rapidement à une population chamboulée par des bouleversements économiques, technologiques et démographiques.»<sup>8</sup> J'ajouterais que les gens ne croient pas avoir de contrôle suffisant sur nos principales institutions.

Le système politique, bloqué par l'hyperpolarisation alimentée par l'incivilité, semble plus concerné par la partie gagnante que par la résolution des problèmes. On dit que les électeurs ne votent pas, l'argent le fait. Les groupes d'intérêt (lobbys) donnent l'apparence de tout contrôler tandis que les politiciens semblent facilement corrompus. Les citoyens se plaignent, même si certains affirment qu'ils n'ont que ce qu'ils méritent. La litanie des accusations ainsi s'éternise.

*«À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, les États-Unis ne sont pas fondamentalement une économie faible, ou une société décadente. Mais ils ont développé une politique hautement dysfonctionnelle.»*

— Fareed Zakaria<sup>9</sup>.

On dit des dirigeants américains qu'ils sont déconnectés de la réalité. Dans la tradition de la vieille chanson country, les citoyens s'adressent en effet à eux en ces termes : «On ne se voit plus dans vos yeux.» Une femme en Alabama s'explique : «Je pense que les politiciens ont tous un programme personnel et n'écourent pas ce que l'Américain moyen a à dire». Bien que la critique publique semble uniquement se concentrer sur les élus politiques nationaux, les citoyens sont souvent également insatisfaits des leaders locaux. Une femme du Nouveau-Mexique avait à l'esprit des dirigeants politiques locaux et des fonctionnaires quand elle dit : «Ils ne donnent jamais suite. Je ne peux même pas obtenir de quelqu'un de nous rappeler afin de demander une benne de recyclage pour notre école»<sup>10</sup>. Dan Yankelovich, l'un des principaux analystes des comportements publics, avait constaté que les leaders et le public abordaient les problèmes à partir d'angles très différents. Leurs hypothèses, définitions et attentes étaient souvent des mondes à part<sup>11</sup>.

Personnellement, je suis mal à l'aise au sujet de la tendance populaire à diaboliser les politiciens et les fonctionnaires du gouvernement. Mais je restitue ce qui est exprimé et non ce que je souhaiterais. Je n'ai pour ma part jamais été un politicien, même si j'ai participé à un gouvernement, où j'ai côtoyé un grand nombre de bureaucrates responsables, avec des dirigeants politiques décents et consciencieux commis à servir le bien public.

## DES MAINS PLUS FORTES, LES NÔTRES

Cette méfiance répandue donne le sentiment à beaucoup que la politique leur échappe, telle une télécommande qui ne contrôlerait plus l'écran de télévision. Les piles semblent mortes ou une sorte de bug s'est emparé de l'électronique.

Vous pouvez entendre leur frustration vis-à-vis de la politique à travers des commentaires du genre: «Le système est en panne.» «Les règles ont changé et je ne sais plus de quoi il en retourne.» Les Américains inquiets veulent davantage de contrôle entre leurs mains. Ils ne veulent plus le laisser à ceux qui leur promettent de résoudre les problèmes qui les concernent.<sup>12</sup>

Jean Johnson, en rendant compte d'une recherche réalisée par «Public Agenda» relate une discussion où les citoyens avaient longuement évoqué la non-réponse du gouvernement, les défauts de paiement des prêts hypothécaires, la crise bancaire, ainsi qu'un manque apparent de transparence et de responsabilité parmi les dirigeants.

Lorsqu'on lui demande ce qui pourrait aider, Jean écrit, «ils ont immédiatement évoqué un rôle plus important que pourraient jouer les citoyens», même si nombre d'entre eux étaient incertains de ce que signifierait un rôle plus grand<sup>13</sup>.

L'agenda public du peuple dicterait que la seule façon pour le pays de dépasser ses problèmes actuels serait que «les citoyens moyens soient moins passifs et plus impliqués».<sup>14</sup> Ils se sont mutuellement conseillés: «Ayez la confiance de croire que vous pouvez opérer le changement. Ne partez pas vaincu avant même d'avoir essayé.»



Illustration par Jennifer Berman

*Nous sommes ceux que nous attendions<sup>15</sup>.*

L'incitation collective à ne pas se décourager peut-être très motivante. Une étude entre 2008 et 2010, a montré que la majorité des américains étaient actifs « en travaillant avec d'autres pour améliorer le sort de leurs communautés » malgré leurs réserves sur leur capacité à faire la différence<sup>16</sup>. Bien que préoccupés et inquiets, nous, américains, avons des aspirations importantes pour le pays. Nous voulons vivre là où règne la justice, où la paix est la norme et non l'exception, et où les gens sont libres d'obéir à leur conscience. Nous voulons que le monde dont nos enfants hériteront soit meilleur que celui que nous avons. Les Américains ont pour la plupart été optimistes ces 200 dernières années et, au fond, nombreux sont ceux qui le sont toujours<sup>17</sup>.

## L'ESPOIR D'ESPÉRER

L'espoir est fragile et les gens s'y accrochent malgré tout. Les chercheurs qui ont mené des entretiens partout dans le pays ont entendu un homme du Minnesota confier avec optimisme : « Je pense qu'il y a en général une soif d'engagement, les gens recherchent simplement des moyens de le concrétiser ». Moins optimiste, une femme de l'Idaho a

répondu : « Quand j'ai dit aux citoyens qu'ils avaient plus de pouvoir qu'ils ne le pensaient, j'y croyais et j'y ai longtemps cru. Mais je ne suis plus sûre à présent que cela soit encore le cas ». Une femme de Rhode Island a conclu en guise de synthèse : « quand je m'adresse aux gens, ils sont attentifs et intéressés, c'est juste qu'ils ne savent pas quoi faire »<sup>18</sup>.

Les Américains n'ont pas abandonné le pays, ils sont convaincus d'avoir l'ADN de la résilience dans leurs gènes. Beaucoup croient, cependant, que nous nous sommes perdus parce que nous avons égaré notre boussole morale. Nous apparaissions pour certains comme des acheteurs irrésistibles pris par le consumérisme et le matérialisme. Wall Street est le symbole courant de l'avidité. Selon des recherches menées par l'Institut Harwood pour l'innovation publique, les citoyens veulent un ordre moral qui valorise l'honnêteté, condamne l'avidité et récompense la responsabilité sociale<sup>19</sup>.

L'écoute des commentaires laisse entendre que les citoyens sont ambivalents ou confus. Une lecture plus fine de leurs propos suggère qu'ils disposeraient d'une palette d'espairs divers et de craintes qu'ils tentent de mettre en balance. Cela fournit une appréciation de ce qu'ils entendent par « d'une part...et d'autre part ». Bien que cela soit une description irrégulière et interrompue, il s'agit en fait d'un fidèle reflet de l'esprit public.

Farouchement indépendants, les américains savent toutefois qu'ils ne peuvent survivre qu'en travaillant ensemble. Ils se souviennent des vieux adages tels que : vous devez « donner un peu pour obtenir un peu »<sup>20</sup>. Beaucoup pensent aussi que les citoyens ont trop peu de compassion les uns pour les autres, trop peu de respect, trop peu d'égard pour la dignité des autres.

### *Commencer de là où nous sommes*

Quand il s'agit de réaliser nos rêves pour notre pays, de grandes visions et des réformes globales ne semblent pas aussi crédibles que des petits projets où les citoyens prennent des responsabilités, décident de faire, et font une grande partie du travail eux-mêmes. Le changement « local » (Homegrown) est attrayant parce qu'il est authentique. Se méfiant des

grandes institutions, les gens cherchent à travers des efforts conjoints qui renforcent la confiance, leurs concitoyens pour réparer ce qui est endommagé. Le fait que des voisins se mettent ensemble pour repeindre une école n'est pas seulement important pour l'esthétique du bâtiment mais aussi parce que l'opération est valorisée comme une démonstration de ce qui peut être accompli lorsque les citoyens travaillent ensemble<sup>21</sup>.

Dans cette étude des comportements du public, Rich Harwood a constaté que « la tâche, telle que les gens la voient, consiste à lancer une nouvelle trajectoire où les actions commencent avec eux à une petite échelle locale; où des objectifs clairs sont fixés et atteints. Dans ce cas, ils peuvent rétablir leur foi en eux-mêmes et les uns en les autres, avec la conviction que les américains peuvent toujours faire des choses ensemble ». Il cite une habitante de Dallas qui affirmait que les gens ne pouvaient pas attendre que d'autres agissent en leur nom. L'initiative est une clé essentielle. « Si le changement doit se produire, » assurait-elle, « Il se fera depuis la base. Nous allons devoir stimuler ce mouvement et le maintenir actif ». Une femme de Denver a suggéré : « Commencez petit ! » Un autre à Detroit a évoqué l'importance de la démocratie directe (pratique) : « Si nous sommes de plus en plus actifs dans la communauté, alors cela attirera éventuellement de meilleures opportunités »<sup>22</sup>.

Harwood voit un lien entre les questions locales et la résilience nationale. « Les personnes que nous avons rencontrées, dit-il, croient que le pays fait face à d'énormes défis qui exigent des mesures importantes. Le but de commencer petit, local et atteindre un objectif réalisable après l'autre, est de reconstruire la confiance et le sens du but commun dans la nation ».<sup>23</sup> Mais qu'en est-il des problèmes globaux? Les adeptes du « commencer petit » affirment que sans un sens de l'efficacité et un but partagé, il est impossible de s'attaquer à des problèmes plus graves. Ils soulignent que les efforts locaux sont constructifs et peuvent bâtir de plus grands mouvements.

Comme je le détaillerai plus loin, il existe des opportunités dans la vie quotidienne qui illustrent ce que les citoyens peuvent réaliser, de même qu'il y a des possibilités pour eux d'exercer plus de contrôle. Malheureusement, elles sont souvent négligées parce qu'elles sont minées par la représentation dominante de la politique, l'idée que seuls les politiciens sont légitimes à travers les gouvernements. Ne pas reconnaître la politique des citoyens qui travaillent ensemble contribue à entretenir un sentiment d'impuissance.

## LA POLITIQUE QUI NE DIT PAS SON NOM

Il n'est pas question ici de minimiser l'importance des élections et des gouvernements ni prétendre que les citoyens peuvent à eux-seuls diriger le pays. Ce serait proprement ridicule. En réalité, notre système politique fonctionne dans deux sphères interdépendantes. La sphère visible, celle que nous associons à la politique, dominée par des élections intenses et des luttes titanesques au niveau du gouvernement. Elle est gérée par de grandes institutions, des lois, règlements, et politiques. L'arène la moins évidente de la politique, celle des citoyens, n'a même pas un nom communément accepté. Personne ne consent à l'appeler « politique ».

Les philosophes ont contribué à la rendre visible en écrivant sur « Le politique », c'est-à-dire la partie de notre vie que nous partageons avec les autres. Elle ne se limite pas à ce que nous faisons comme électeurs et contribuables<sup>24</sup>. D'autres intellectuels utilisent le terme vie publique ou civique pour décrire « Le politique ». Récemment, l'expression la plus marquante a été « la société civile », la société que les citoyens créent à travers ce qu'ils font ensemble. En ce qui me concerne, je préfère des termes tels que « démocratie centrée sur le citoyen » ou, plus succinctement la « politique citoyenne » parce que les mots revendiquent un vocabulaire que les gens possèdent à juste titre. La politique dont je parle est celle de Sandy et sa communauté qui prend plus de responsabilités pour l'éducation de la prochaine génération. C'est le peuple dans le forum de Max devant prendre des décisions difficiles sur la protection de l'environnement tout en ménageant la croissance économique. C'est Sue et ses voisins qui utilisent leurs ressources pour régler des problèmes locaux. Cette politique est profondément enracinée dans la vie quotidienne et dans l'expérience personnelle. Elle prospère dans des lieux qui ne sont pas traditionnellement associés à la politique, sur les comptoirs des restaurants, les cafés, le co-voiturage et les files d'attente<sup>25</sup>.

Un participant africain m'avait confié que dans son pays, les gens parlaient rarement de politique. Ils avaient peur. Pourtant, sur les marchés, disait-il, ils évoquaient la gestion des écoles du village et l'adaptation aux sécheresses. Contrairement à lui, ils n'ont pas pensé ces conversations comme étant « politiques ».

La politique créée par les citoyens est difficile à reconnaître pour ce qu'elle est. À tel point qu'elle en devient presque une dimension secrète de l'Amérique. Quand les gens la reconnaissent et réalisent qu'elle imprègne leur quotidien, la vision transforme leur représentation du monde politique. Ils observent ce qu'ils n'avaient jamais remarqué: le pouvoir des citoyens à faire la différence. Cette notion n'est point théorique mais provient de l'expérience du travail des citoyens. Si la politique quotidienne est un secret, celui-ci est manifeste et vit aujourd'hui à travers des milliers d'initiatives. Il se mesure dans des associations ad hoc pour l'enlèvement des ordures des voies publiques, la protection de l'environnement et la mise hors d'état de nuire des conducteurs ivres sur les autoroutes.

### *Le renouveau civique*

Malgré les frustrations, la tendance au cynisme et au désespoir, malgré les forces qui poussent à la marge, il y a eu tellement d'initiatives citoyennes au cours des dernières années que les chercheurs pensent qu'un mouvement de renouveau civique est en train de naître. Bien qu'il soit inspiré de diverses causes classiques en démocratie, l'objectif global est de ramener les citoyens au centre de notre démocratie.

La politique centrée sur les citoyens a créé sa propre littérature. Ben Barber a qualifié cette politique de « démocratie forte » dans un livre du même titre. Il peut être lu comme un compagnon de celui de Harry Boyte « La révolution de l'arrière-cour ». Bien que produite depuis un moment, cette littérature contient des idées qui continuent encore de cheminer. Plus récemment, nous avons vu des études de cas portant sur de nombreuses initiatives civiques. Certaines aux titres audacieux annonçaient « La prochaine forme de démocratie » par Matt Leighninger. D'autres élargissaient la définition de la démocratie, telle que l'étude de Mark Warren « Une approche fondée sur les problèmes des systèmes démocratiques »<sup>26</sup>.

Le Renouveau est également discuté dans « L'innovation civique en Amérique » par Carmen Sirianni et Lewis Friedland ainsi que dans l'ouvrage de Peter Levine « Nous sommes ceux que nous attendions ». Ce ne sont là que quelques productions dans une littérature abondante sur la politique citoyenne. Bien que ce ne soit pas l'endroit pour les énumérer toutes, j'ajouterais Xavier de Souza Briggs dans « La démocratie comme solution »<sup>27</sup>.

Si je partage l'idée que la démocratie est liée au dépassement des problèmes, je ne pense néanmoins pas que tout dans la politique démocratique soit directement lié à leur résolution. Cela ferait de la démocratie un élément trop instrumental. La démocratie, c'est de la transformation et pas seulement de la transaction<sup>28</sup>.

L'action citoyenne crée à la base la nécessité de lutter contre les problèmes. Où se produit-elle? Briggs croit que la collectivité est le premier organe à décider et à agir. Selon lui ce n'est pas parce que toutes les ressources nécessaires sont locales, mais parce que « les sociétés ne peuvent se passer de systèmes locaux efficaces pour agir ». Briggs fait également une distinction utile avec les stratégies civiques qui reflètent un concept de démocratie plus vaste que la voix des citoyens et la tenue de réunions pour les engager<sup>29</sup>.

Malheureusement, les capacités civiques des États-Unis sont souvent méconnues ou sous-évaluées. Je suis heureux de trouver des études révélant leur importance. Je mets une mention particulière à Elinor Ostrom, qui a remporté le prix Nobel de sciences économiques en 2009, en démontrant que le travail des citoyens était essentiel pour assurer la gestion équitable des ressources communes<sup>30</sup>.

Dans les années 1990, je me suis exprimé sur la politique citoyenne dans « Politics for People ».

J'ai été heureux de constater que les idées autrefois considérées comme nouvelles dans la littérature sur la démocratie sont désormais régulièrement citées et reconnues. J'en veux pour exemple, le propos de Bob Putnam qui nous éclaire sur l'acceptation généralisée du fait que la « société civile » soit cruciale pour la démocratie<sup>31</sup>. Cette transformation concerne aussi la compréhension des concepts de pouvoir. L'idée que celui-ci ne soit pas seulement l'expression d'une autorité sur les autres mais des relations des citoyens entre eux. Toutefois, il ne fait aucun doute que la plus grande portée de cette réflexion se rapporte aux compétences « politiques » mises en œuvre par les citoyens. Ostrom avait constaté que le savoir local des citoyens était parfois supérieur à celui des experts. Même si les faits scientifiques demeurent au sommet de la pyramide des connaissances, de plus en plus de références indiquent que les citoyens ont d'autres

façons, toutes aussi valables, de penser et donner leur point de vue sur les questions politiques.

En citant cette littérature, mon intention n'est pas de prétendre que le travail citoyen est tout-puissant, capable de vaincre les intérêts acquis, surmonter les tsunamis économiques mondiaux, résoudre tous les problèmes de la communauté, ou transformer chaque institution. Les citoyens qui tentent de faire une différence font face à une multitude d'obstacles. Ceux qui mobilisent les autres considèrent qu'il faut du temps et sont dubitatifs s'agissant de la compétence et du jugement des personnes. Quant à ceux qui veulent toucher les responsables institutionnels, ils peuvent être frustrés par l'indifférence, la résistance pure et parfois, la prudence raisonnable. Il faut toutefois reconnaître que des professionnels et des fonctionnaires expérimentés puissent, pour leur part, se méfier de ce que des bénévoles non formés pourraient faire sans une supervision chronophage. Déléguer des groupes civiques pour la réalisation de programmes pourrait être problématique lorsque les associations civiques informelles ignorent ou ne reconnaissent pas les contraintes juridiques ou font preuve de mauvaise gestion financière.

De leur côté, les fonctionnaires institutionnels qui tentent d'engager les citoyens sont également souvent offensés par ce qui s'apparente à un manque de réponse aux incitations à participer. Ils peuvent même faire l'objet de plaintes de la part de leurs collègues pour leur démarche d'implication.

Dans tous les cas, malgré toutes les mesures que les institutions prennent pour « prouver » que les fonctionnaires font du bon travail, elles ne convainquent pas les citoyens. Ce qui pour les concernés, constitue une source supplémentaire de frustration.

## L'ENVIRONMENTALISME POLITIQUE

Certes, le travail collectif citoyen peut faire de petites différences graduelles, mais ces menus changements nous apportent beaucoup de ce que nous apprécions dans la vie. J'avais mentionné à titre d'exemple que le changement pourrait n'être rien de plus que des voisins qui se réunissent pour créer un jardin communautaire ou restaurer un parc local. Pourtant, agir pour améliorer un quartier peut constituer un antidote au cynisme et au désespoir qui découragent

les gens. Travailler ensemble crée un sens de la possibilité et de la responsabilité. Prenons le cas de Tupelo, Mississippi. Tupelo est passée de la ville, du comté et de l'État les plus pauvres, à un modèle de progrès économique et social. Le changement a été initié par les habitants des faubourgs réunis pour décider d'agir pour améliorer leurs conditions de vie. Cela a impacté l'environnement politique et s'est répandu dans toute la région. Cette remarquable histoire est une étude réalisée par un chercheur, Vaughn Grisham, qui en a été témoin<sup>32</sup>.

Comme Sandy, Max et Sue, ceux qui ont commencé à faire ce travail civique dans la périphérie de Tupelo pourraient être qualifié d'écologistes politiques en référence à l'environnement dans lequel ils ont trouvé les ressources pour le réaliser<sup>33</sup>. Ce dont ils avaient besoin pour démarrer provient des compétences et des expériences de leurs concitoyens, des liens qu'ils avaient les uns avec les autres, et des manières inhérentes de savoir, de décider et d'agir<sup>34</sup>. Toutes ces ressources étaient donc disponibles dans leur environnement politique.

## LE TRAVAIL DE LA DÉMOCRATIE C'EST DU BOULOT !

Le message ici et tout au long de cet ouvrage est simple : Les citoyens peuvent faire une différence en s'associant pour résoudre des problèmes communs. En fait, ils s'autonomisent par le travail civique. Edgar Cahn dit en substance la même chose plus clairement : « Le travail de la démocratie c'est du boulot. » Celui que les citoyens mènent est sans doute plus ardu, enclin aux revers et aux retards. Il se fait progressivement et produit rarement de gros titres ou gagne des prix. Toutefois, ce travail a la vertu de renforcer en mettant plus de contrôle entre leurs mains. Ensemble, ils génèrent le pouvoir nécessaire pour faire la différence dans la prise de décision et l'action collective qui sont un travail en soi. Celui-ci produit des effets bénéfiques pour tous (nouveau terrain de jeu pour sortir les enfants de la rue, foyers pour les sans-abri). C'est ainsi que les citoyens deviennent plus que des électeurs, des consommateurs, des votants et des contribuables. Ils se transforment en producteurs et ne se définissent plus uniquement par leur relation à L'État ou au gouvernement. Ils se définissent avant tout par leur relation entre eux.

Je tiens également à souligner que le travail civique démocratique ne s'effectue pas selon une formule prédéfinie ou employant une certaine technique. Il avance grâce à des gens qui apprennent constamment ensemble. Je devrais écrire ceci en caractères gras: APPRENDRE ENSEMBLE. La constance, la persistance dans le travail civique provient de communautés apprenant à échouer avec succès. Apprendre ensemble ou «l'apprentissage public» est une clé.

*«La manière d'échouer intelligemment est l'un des plus grands arts au monde.»*

— Charles F. Kettering<sup>35</sup>.

Dans le travail citoyen, l'apprentissage et la pratique sont combinés. C'est-à-dire qu'il ne se limite pas à accomplir des tâches spécifiques, comme enfoncer des clous pour joindre des planches. Il invite les personnes à révéler des possibilités et des ressources qui n'ont pas été pleinement exploitées. Le travail est à la fois faire et apprendre, et l'apprentissage est précisément dans le «faire».

## DES POSSIBILITÉS, PAS DES PREUVES

Alors que ce livre est écrit à l'attention de ceux qui voudraient faire la différence, il n'a toutefois pas réponse à tout, pas plus qu'il ne fournit une liste de recettes miracles. Aucune étude de cas ne prouve à l'avance ce qui va fonctionner. Il n'y a pas de formules tout faites, de bonnes pratiques à suivre, ni d'appels prétentieux à l'angélisme des gens. Le livre propose différentes façons de penser la politique. En d'autres termes, il ne fait pas d'annonces basées sur des preuves et ne tire pas de «conclusions» au sens académique du terme. Au contraire, il offre des idées ou fournit des lunettes pour voir ce qui se passe déjà en termes de possibilités non réalisées. Vous vous demandez sans doute si ce que vous lisez correspondrait à vos réalités. Est-ce efficace? Pourriez-vous l'appliquer? Voudriez-vous changer tout ce que vous faites?

En définitive, la manière dont les idées de ce livre peuvent être mises en pratique dépend des conditions et des circonstances locales. Personne n'est familier avec chaque communauté ou avec les défis auxquels d'autres organisations sont confrontées. Par ailleurs la

mise en œuvre de toute nouvelle vision nécessite habituellement des expérimentations et des erreurs. La recherche présentée ici suggère que les communautés et les organisations peuvent y retrouver beaucoup de leurs propres réponses dans la façon dont ils vont apprendre de ces expériences.

La Fondation Kettering, qui a rassemblé les recherches pour ce livre est une organisation non partisane, à but non lucratif, non gouvernementale et n'est pas un bailleur de fonds. Les recherches de la Fondation proviennent de personnes et organisations qui expérimentent pour trouver les meilleurs moyens de faire face aux problèmes systémiques sous-jacents à ceux de la démocratie. Ces groupes fournissent à la Kettering des comptes rendus en échange des idées que la fondation a capitalisées à partir d'expériences similaires passées. La fondation recueille ces différentes expériences et les combine ensuite, tissant ensemble des parties pour illustrer de façon pratique une idée. Les histoires ne sont que des récits, elles ne sont pas des études de cas en sciences sociales.

Dans ces échanges, alors que les participants n'obtiennent pas de réponses ou de techniques, ils peuvent cependant obtenir un ensemble de différentes «lunettes» pour se regarder et observer les problèmes auxquels ils sont confrontés. Avoir des perspectives différentes est souvent la clé pour un travail et une résolution plus efficace des problèmes. Les échanges permettent aux participants, y compris ceux de la fondation, de découvrir de nouvelles personnes et de nouvelles idées. Ces découvertes permettent aux participants de se réinventer, ce qui constitue une forme d'apprentissage.

Le livre a été réalisé sur la base d'études faites par et pour la fondation et sur des travaux de chercheurs, dont beaucoup sont nos associés. Le but de toute cette recherche est d'approfondir ce qu'il y a lieu de faire pour qu'une démocratie fonctionne comme elle devrait. Le verbe est volontairement au conditionnel car le mode de fonctionnement de la démocratie est une question relative. Personne ne détient la vérité. Le processus doit être déterminé par le demos, par les citoyens. Par conséquent, la démocratie (au moins celle que la fondation étudie) exige une responsabilité qui ne peut être exportée ni importée. Elle doit émaner de l'intérieur.

Bien que ce livre traite des États-Unis, la Kettering a eu le privilège de se nourrir de l'expérience de citoyens actifs dans de nombreux pays,

de la voisine Cuba à l'Afrique du Sud lointaine, des villages russes du Nord à l'Australie et la Nouvelle-Zélande dans le Sud. Durant nos rencontres, quand les citoyens identifiaient les « problèmes derrière les problèmes », la fondation les a emmenés sur un terrain inconnu sans instructions à suivre. Ils ont dû improviser. Peu de ceux que la Fondation a entendus ont réalisé que ce qu'ils pratiquaient relevait de « l'expérimentation » selon la terminologie de la Kettering.

En s'inspirant de « leurs expériences », la fondation a identifié des opportunités dans les routines ordinaires où les citoyens peuvent reprendre le contrôle qu'ils croyaient avoir perdu. Je tiens à souligner que dans ses recherches, la fondation est en formation continue, ses études ne sont jamais achevées. Nous considérons en effet que la constance de l'apprentissage que nous nous imposons est un principe car il est crucial à la démocratie et constitue une clé habilitant une communauté à résoudre des problèmes.

# 3

## L'ÉCOSYSTÈME POLITIQUE

L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE comprend à la fois ce que les citoyens font avec d'autres et l'action des institutions, parce que les deux sont interdépendants. La vie politique s'esquisse habituellement localement et à petite échelle : dans les quartiers, dans des associations informelles, et au cours de rencontres familiales et amicales. C'est là que les premières possibilités de faire une différence se dessinent. Puis des institutions telles que les assemblées, les organismes gouvernementaux et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) amènent d'autres ressources en soutien. L'interaction entre citoyens et institutions dans un environnement politique me fait penser à un écosystème naturel. Je trouve cette analogie utile en tant que telle. De toute évidence la politique présente des similitudes manifestes avec des systèmes adaptatifs complexes retrouvés dans la nature<sup>1</sup>. Cependant, j'utilise l'analogie pour fournir un cadre de référence pour la réflexion politique. Cela ne signifie pas que tout ce que j'évoque se rapporte à l'écologie.

J'ajouterais également qu'en comparant le système politique à un écosystème, je ne suggère pas que ce dernier est un état parfait de la nature. Je me réfère simplement à ce qui se passe tous les jours dans l'environnement politique, qui est à la fois bon et mauvais. Quand je pense à un écosystème, il me vient à l'esprit la côte du Golfe parce que j'ai grandi à proximité. Les gouvernements, les écoles et les autres institutions seraient comparables aux plates-formes pétrolières, aux

quais et aux grands bâtiments sur le rivage. Les actions que mènent les citoyens et les associations pourraient être considérées comme des îles barrières dans les marais des zones humides. Le contexte écologique aide à regarder la politique au-delà de ce qui se passe dans les élections et les gouvernements, sans minorer l'importance de l'une ou l'autre. L'analogie distingue simplement les aspects souvent informels ou organiques que les citoyens font ensemble, de l'action des politiciens et des fonctionnaires, qui sont habituellement formelles ou institutionnelles.

Puisque nous en savons déjà beaucoup sur les élections et les gouvernements, je vais donc me centrer sur la politique citoyenne. J'aborderai également la relation entre la vie civique et la politique formelle institutionnelle.

L'écosystème politique a deux composantes et la connexion entre elles est absolument cruciale. Bien que différentes, les politiques organiques et institutionnelles sont profondément interdépendantes. Le lien entre les sphères organiques et institutionnelles est évident dans le Golfe. Les grandes structures comme les plates-formes pétrolières et les quais sont touchés par ce qui se passe sur les îles barrières, dans les marais salés et vice versa. Cela était évident lorsqu'une installation de forage sur la côte du Golfe a explosé en 2010, déversant des millions de barils de pétrole dans les marécages. C'était d'autant plus flagrant que l'absence de barrières naturelles a exposé la Nouvelle Orléans à la furie de l'ouragan Katrina<sup>2</sup>.

## LES ZONES HUMIDES OU MARÉCAGES : BÉNÉFIQUES ET DANGEREUSES

Aujourd'hui, tout le monde se précipite pour protéger les zones humides côtières quand il y a un déversement de pétrole, même s'il nous est arrivé de négliger l'importance de ce qui s'y passe. Pendant des années, nous avons déversé dans les marais, et la vie marine qui se reproduisait dans les zones humides en a été anéantie. Nous avons supprimé les îles barrières pour améliorer les canaux de navigation et, sans le vouloir, ouverts des couloirs aux ouragans. À présent, nous avons mesuré l'importance des zones humides. En soulignant cela, je tiens à préciser que je n'ignore pas leurs dangers. Ce qui se passe dans

les marécages peut être clairement dangereux. Tout comme dans l'écosystème naturel, les marécages politiques ont leur équivalent en serpents venimeux et alligators : Ce sont les préjugés, l'égoïsme, l'avidité et la simple vilénie. Ce que je veux dire, c'est que tout ce qui se passe dans les milieux humides n'est pas forcément bon, et tout ce qui est institutionnel n'est pas forcément mauvais. Un grand nombre de difficultés sous-jacentes à la démocratie se manifeste dans les eaux les plus sombres des zones humides. Et c'est dans ce même milieu qu'on trouve également beaucoup de ressources pour les affronter.

J'avais souligné que les équivalents politiques des zones humides des côtes du Golfe étaient sujets à négligence. Les réunions informelles et les associations ad hoc qui réfléchissent à leurs expériences quotidiennes semblent sans conséquences comparé à ce qui se passe dans des élections, des corps législatifs et tribunaux. Néanmoins, s'interroger sur la signification des événements de la journée à un arrêt de bus peut être une source d'inspiration pour les prises de décisions publiques. Les liens construits dans ces réunions informelles constituent une base de réseaux citoyens, et les associations ad hoc qui y sont formées peuvent se transformer en organisations civiques.

Voici un exemple de vie citoyenne souvent non documentée, tiré de plusieurs rapports partagés avec la fondation : Ernesto était un enseignant qui vivait dans une communauté hispanique qui était vue – et d'une certaine façon se voyait – dépourvue de vie citoyenne, du moins tel que l'engagement est généralement mesuré<sup>3</sup>. Les habitants étaient pauvres, ils semblaient uniquement occupés à survivre. Pour la plupart, l'anglais était une seconde langue, limitée à la communication avec les anglophones. La participation des électeurs était faible. Même sur des préoccupations locales, les gens protestaient occasionnellement et étaient rarement médiatisés.

Le rapport du Bureau des statistiques du travail des États-Unis sur le bénévolat vient renforcer cette perception de faiblesse de la vie civique dans la communauté d'Ernesto. Celui de 2012 indique que seulement 15,2 % des Hispaniques se sont portés volontaires pour « du travail non rémunéré à travers ou pour une organisation », contre 27,8 % des blancs et 21,1 % des afro-américains<sup>4</sup>. Ernesto découvrit que sa communauté était considérée comme dénuée de vie civique, alors qu'il savait pertinemment que ce n'était pas le cas. Les statistiques du bureau ne l'ont pas surpris parce que peu de gens de son entourage

étaient impliqués dans des programmes officiels de bénévolat. Pourtant, ils n'hésitaient pas à aider leurs voisins sans passer par des canaux formels. Ils se rassemblaient constamment pour résoudre des problèmes. Ils ont mis en place un jardin communautaire sur un terrain vacant, ont construit un pavillon où ils ont donné des cours, organisé des barbecues et joué de la musique. Ils ont rarement tenu des réunions communautaires, mais ont échangé sur les questions politiques dans les jardins, à l'épicerie et à tous les coins de rue. Ils ont évoqué des difficultés qui les touchaient personnellement, comme le chômage ou le sort de leurs enfants. Pourtant, tout ce travail civique en cours, était souvent méconnu en tant que tel, même par ceux qui y étaient les plus engagés.

Heureusement que certaines organisations ont reconnu qu'il existait bel et bien une vie citoyenne qui ne figurait pas encore dans les statistiques. CASA (Court Appointed Special Advocates for Children), le Tribunal spécial pour les défenseurs des droits des enfants, a par exemple, une riche tradition d'implication dans des communautés comme celle d'Ernesto<sup>5</sup>. C'est juste que ce n'est pas documenté.

## QUEL EST L'APPORT DES « MARÉCAGES POLITIQUES » ?

Les « marécages politiques » possèdent un éventail de ressources uniques et précieuses telles que celles reconnues par Ernesto. Les zones humides de la nature peuvent sembler placides, mais elles sont pleines de vie. Des activités importantes s'y déroulent, des substances nocives sont filtrées, l'éclosion et la régénération sont partout. Il en est de même pour les « marécages politiques ». Les gens y pratiquent une politique qui est tout à fait différente de la politique institutionnelle à la fois dans les objectifs, l'organisation et les méthodes. Ce type de politique est ce que j'appelle « centrée sur les citoyens » parce que ces derniers sont définis par leurs relations avec les autres et pas seulement avec l'État. Elles sont basées sur la réciprocité : recevoir et donner en retour. Pourtant, les rapports entre citoyens ne sont pas les mêmes que ceux de la famille et des amis. Ils sont pragmatiques et liés au travail. Ils se développent dans les situations citées précédemment, quand

ils se rassemblent pour reconstruire leur communauté après une catastrophe, lorsqu'ils s'organisent pour construire des maisons pour les sans-abris et quand ils se réunissent avec la police pour assurer la sécurité des jeunes.

*« Nous avons un instinct pour la démocratie parce que nous avons un instinct pour la plénitude. Nous ne l'obtenons qu'à travers des relations réciproques, à travers l'expansion infinie des relations réciproques. »*

— Mary Parker Follett<sup>6</sup>

Les « marécages politiques » abritent également des façons de faire qui impactent les manières d'agir. Les normes prescrivent certains comportements et en proscrirent d'autres. Ces « zones humides » sont également structurées autour d'une multitude de relations sociales, certaines étroitement réfractaires à l'extérieur et d'autres plus ouvertes et inclusives. Ces façons de relier affectent ce qui est faisable ou pas, ainsi que les « coûts » de la gestion des affaires politiques (meilleures sont les relations, plus les coûts sont bas). Les « marécages politiques » transforment les modes de communication habituels, ce qui influe sur la nature de la prise de décision. De plus, il s'y développe des cultures qui déterminent comment s'opère l'apprentissage à partir d'expériences dynamiques.

Les « marécages politiques » disposent de leurs propres structures, ce ne sont pas des tableaux de bords mais des tables de cuisine, pas des assemblées comme les corps législatifs, mais des rassemblements communs, au départ dans le hall de la poste et maintenant sur Internet. Ces structures ressemblent plus à du sable qu'à du béton. Des groupes ad hoc et des alliances se forment, puis disparaissent lorsque le projet est terminé et réapparaissent si une autre tâche est à entreprendre.

Au mieux, la politique citoyenne dans les « zones humides » est axée sur le bien-être des communautés dans leur ensemble et leur capacité à surmonter l'adversité, c'est leur résilience. Cette politique implique plus qu'un bénévolat comme servir le dîner de Thanksgiving dans un foyer pour sans-abri. Elle ne se contente pas du vote, du respect des lois et de l'acquiescement des impôts. Elle dépasse également l'engagement dans les organes consultatifs et la

participation aux audiences gouvernementales. C'est une politique où les citoyens ne se satisfont pas de se conformer ou de conseiller, ils agissent, ils font, ils produisent. Dans les « zones humides », la politique citoyenne fonctionne à un niveau micro. On pourrait dire que c'est une micro-politique de la démocratie. Les groupes formés sont modestes et tendent à être informels. Ils ne sont probablement pas nombreux. Leur pouvoir réside cependant dans la valeur des idées qu'ils engendrent, dans le travail qu'ils font par l'effort collectif, dans l'omniprésence de leurs associations et dans l'espoir qu'ils génèrent.

*« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde. C'est en effet la seule chose qui ait jamais eu lieu ».*

— Attribué à Margaret Mead<sup>7</sup>

L'idée que la politique serait comparable à un écosystème est venue de la conscience de la Kettering que ce qu'elle observait était plus politique que la société civile, et néanmoins plus civique qu'une politique des bases populaires (grassroots politics).<sup>8</sup> Ce n'est pas une critique de l'une ou l'autre, seulement une distinction. Les analogies écologiques et zones humides sont mieux adaptées pour décrire nos observations.

## DE LA RÉFORME À LA COLONISATION

Si les « marécages politiques » disposent de ressources, ils sont aussi porteurs de dangers, de sorte que les institutions tentent souvent de les réformer. Compte tenu des moyens puissants et des routines agencées des institutions, les marécages apparaissent non seulement comme dangereux mais également déficients. Par conséquent, les institutions sont plus enclines à agir dessus plutôt qu'en coalition avec. Et quand elles se concentrent sur leur réforme, elles manquent des occasions de s'appuyer sur les forces politiquement régénératrices qui y sont déjà agissantes. Les réformes institutionnelles tendent à coloniser les « marécages politiques », c'est-à-dire à les refaire à l'image des institutions qui les ont mandatées<sup>9</sup>. Malheureusement,

les conséquences de ces efforts bien intentionnés produisent souvent exactement le contraire de l'objectif envisagé. Par exemple, lorsque des associations informelles se transforment en organisations officielles, elles prennent le risque de perdre les caractéristiques qui font leur efficacité. Les associations de voisins peuvent se retrouver assujetties aux règles et moins sensibles aux diverses circonstances des bénéficiaires. Cela s'est produit dans certaines associations de quartier qui ont été suppléées par les gouvernements locaux pour aider à fixer les priorités budgétaires. Elles se sont transformées en organismes quasi officiels<sup>10</sup>. Les effets néfastes de cette colonisation sur les associations civiques informelles sont apparus à certaines fondations lorsqu'elles se sont rendues compte que leurs subventions ne fonctionnaient pas. En étudiant cette situation, la Fondation Kettering a remarqué que les institutions financées par des bailleurs de fonds avaient des caractéristiques différentes de celles des associations ad hoc. Dans le rapport de la fondation sur les résultats, les institutions ont été appelées « Squares » (carrés) et les associations civiques ad hoc « Blobs » (ronds) afin de souligner la différence. Edgar Cahn a repris cette distinction dans son livre « No More Throw-Away People », et a transformé les résultats de la fondation en une animation très intelligente, « La Parabole des Blobs et des Squares »<sup>11</sup>.

Cahn a nommé des institutions comme les hôpitaux, les universités, les prestataires de services communautaires et les organismes bénévoles « Squares ». Tandis que les groupes d'affinité informels et les associations de la base ont été appelés « Blobs » :

Les Blobs semblaient disposer de l'énergie, la vitalité, les contacts, les réseaux nécessaires pour faire face aux difficultés. Mais l'argent allait invariablement aux Squares parce qu'ils savaient le gérer, le comptabiliser, le dépenser. Ils avaient les comptables, la comptabilité, les exemptions fiscales, l'équipement, la capacité institutionnelle, l'expertise et la compétence présomptive.

Le problème était que, peu importe que les Squares aient promis d'accéder à la communauté et de s'attaquer à la racine des problèmes, ils n'y sont jamais arrivés. Ils n'ont vraiment pas été en mesure de se rendre là où ils devaient ou même de mobiliser l'énergie de la communauté. Un fossé séparait les Squares des

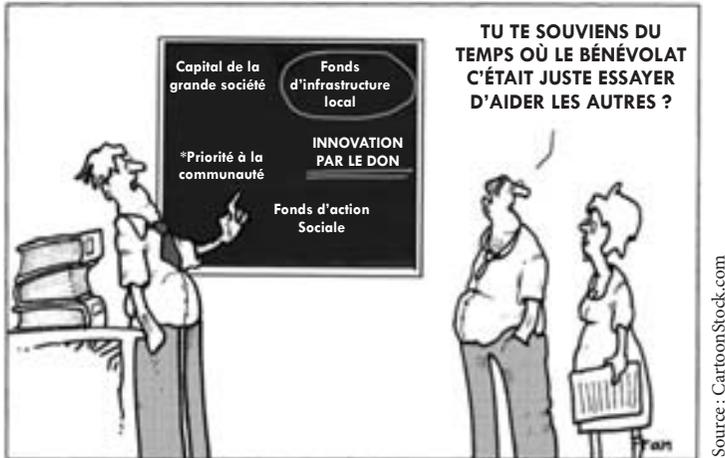
Blobs. La réponse logique des fondations était d'essayer de le combler. Elles ont donc commencé à financer des partenariats et des collaborations. Afin de décrocher les subventions, les fondations ont insisté pour que les Squares s'associent avec les Blobs. Mais indépendamment des partenariats formels, les Squares ont gardé l'argent et dominé la scène octroyant quelques miettes aux Blobs, mettant quelques représentants au Conseil d'administration et recrutant des « autochtones » comme travailleurs de proximité. Mais l'approche du partenariat ne semblait pas rentable en tant que moyen de capturer l'énergie des Blobs.

La prochaine étape était évidente : donner au moins une partie de l'argent directement aux Blobs pour résoudre le problème. Mais quand cela a été tenté sous forme de subventions et de sous-contrats, quelque chose d'étrange s'est produit : Les Blobs ont dû se transformer en petits Squares afin d'obtenir l'argent et d'en rendre compte. Cela nécessitait un investissement important dans la formation et l'assistance technique. Les groupes de base ont appris à rédiger des rapports de mission et des plans stratégiques pour rester « fidèles » à la mission. Les dirigeants des quartiers ont reçu une formation sur la façon de siéger au conseil d'administration, de tenir des réunions « appropriées », d'écrire et de modifier les règlements administratifs et sur leurs responsabilités en tant que membres. Ils avaient besoin d'une charte d'entreprise, de règlements administratifs, d'un statut d'exonération fiscale et d'un système comptable adéquat. Au moment où ces groupes et ces dirigeants avaient franchi toutes ces étapes, ils avaient cessé d'être des Blobs. La gestion de toutes les exigences en matière de rapports et d'autres obligations en matière de redevabilité signifiait qu'il n'y avait plus de temps ni d'énergie pour incarner ce qu'ils avaient été<sup>12</sup>.

La parabole de Cahn sur les Blobs et les Squares est un récit de mise en garde sur ce qui peut arriver dans la colonisation<sup>13</sup>.

Au passage, je me permets de formuler une remarque à partir de l'histoire des États-Unis : alors que les Squares ont certainement transformé quelque peu les Blobs à leur image « Square-ish », les Blobs à l'origine ont créé beaucoup de Squares ! Les premiers groupes civiques se sont souvent tournés vers le gouvernement pour mener à bien leur programme. Les gouvernements ont réagi en créant des

bureaucraties pour mettre en œuvre les programmes préconisés par les Blobs. Ces Squares ont émis des règles et des règlements pour faire avancer les bonnes causes défendues par les Blobs. D'où la mutation des Blobs en format « Square-ish. » Il y a peu de preuves d'une influence contraire, les Blobs ne semblent pas avoir arrondis les Squares en « Blob-ish »<sup>14</sup>.



### *D'autres conséquences inattendues*

Un autre exemple d'effets fâcheux que les institutions peuvent avoir sur les « marécages »: les initiatives visant à encourager davantage l'engagement citoyen en ont parfois diminué la participation<sup>15</sup>. Les institutions fixent les conditions de la participation ou décident du travail qui doit être accompli. En conséquence, il se produit une perte d'intérêt parce que les citoyens ne s'approprient jamais vraiment le travail. Pire encore, les efforts institutionnels pour les impliquer ont pour effet de les contrarier. Par exemple, des initiatives d'un conseil scolaire pour les engager ont révélé que cela avait effectivement nui aux relations du conseil avec la communauté lorsque les membres du conseil d'administration ont pris une décision unilatérale sur une question de fermeture d'une école. Le conseil avait initialement ouvert la discussion à la participation du public. Bien que des forums communautaires aient eu lieu, les membres du conseil d'administration

ont agi sans tenir compte des opinions émises. Beaucoup se sont sentis manipulés<sup>16</sup>.

Les efforts d'engagement des institutions pour obtenir l'adhésion d'une école ou d'un organisme gouvernemental peuvent également produire des effets pervers. Obtenir l'appui du public est un objectif nécessaire et louable, et la stratégie est habituellement de convaincre de l'importance de l'institution. Pourtant, se concentrer sur la relation des personnes aux institutions peut négliger l'importance de la connexion première des citoyens les uns avec les autres. Sans ces liens, le mieux que la stratégie puisse produire est une population convaincue, mais pas un public pleinement engagé et responsable dont les institutions ont besoin. Encore un autre exemple de conséquences imprévues des interventions institutionnelles dans les « marécages politiques » : la pression mise sur les petits projets citoyens pour les mettre « à niveau » a entraîné une perte du contrôle citoyen, car l'expansion nécessite habituellement le recrutement d'équipes professionnelles et parfois le déplacement des personnes. En outre, copier les « meilleures pratiques » des modèles participatifs prétendument réussis, que les institutions encouragent, peut avoir des conséquences particulièrement ironiques. La copie encourage l'imitation plutôt que l'innovation.

Le plus regrettable quand les réformes des institutions n'exploitent pas le travail utile des citoyens, c'est la baisse de conviction de ces derniers à apporter les changements désirés. Ce qui leur est demandé – tenir des stands de pâtisseries ou faire du bénévolat dans les écoles – ne semble pas avoir beaucoup d'importance. Si les gens ne trouvent rien de significatif à faire, ils perdent l'intérêt pour l'engagement. Dans une étude de John Gaventa et Gregory Barrett, les auteurs écrivent : « La participation à des espaces de gouvernance formels, surtout lorsqu'ils ne sont pas soutenus par une action collective, est une action de façade ou une forme relativement vide qui en soi peut ne pas contribuer au changement positif »<sup>17</sup>. Cependant, lorsque les citoyens sont impliqués dans des actions importantes, ils sont plus enclins à penser qu'ils pourraient faire la différence. Ils ne s'attendent pas à réussir tout ce qu'ils réalisent, mais l'amélioration devient au moins imaginable.

Pourquoi ces mésaventures résultant de la colonisation continuent-elles d'avoir de telles conséquences involontaires ? Après

tout, elles sont assez évidentes. Les Squares savent que ce qu'ils expérimentent ne fonctionne pas. La raison peut avoir quelque chose à voir avec la dynamique interne des Squares. Les discussions que Rich Harwood et John Creighton ont eues avec un échantillon représentatif d'ONG ont révélé de puissantes résistances qui ont maintenu les Squares et les Blobs à distance. Le rapport Harwood/Creighton a trouvé « qu'une gestalt (posture) profonde et hermétique de l'intériorité, de la planification et du professionnalisme » était la mentalité dominante dans l'univers du non lucratif<sup>18</sup>. Même si les Squares (dans ce cas, les ONG) voulaient vraiment travailler avec les Blobs, elles feraient face à une série de compromis difficiles dans leurs missions de base, et auraient naturellement tendance à protéger leurs propres intérêts. L'impératif central des cadres du non lucratif étant la stabilité de l'organisation ». La pression pour protéger les ONG accorde la primauté à « assurer la survie de l'organisation et à atteindre ses objectifs fondamentaux avant de poursuivre des « objectifs secondaires », tels que le renforcement des capacités des citoyens de la communauté. »<sup>19</sup>. Cette étude a également révélé que les cadres et les membres du personnel des ONG étaient de plus en plus réfractaires au risque et moins enclins à expérimenter que leurs organisations se repliaient sur elles-mêmes. Ils voyaient les citoyens engagés comme potentiellement à haut risque, parce qu'ils seraient imprévisibles et sujets aux conflits. Les initiatives de sensibilisation risquaient de se retourner contre eux<sup>20</sup>.

En outre, bon nombre d'ONG dans l'étude dépendait de subventions d'organismes gouvernementaux et de grands bailleurs de fonds, de sorte qu'il fixe son ordre du jour en fonction de l'agenda de ses bailleurs plutôt que sur les priorités des collectivités bénéficiaires.

## LES DIFFÉRENCES QUI FONT LA DIFFÉRENCE

L'une des principales raisons de la colonisation des « marécages politiques » est la différence d'approche du travail citoyen et celui des institutions. Je ne saurais trop souligner son importance. Elle est subtile, mais profonde et commence dans les concepts de pouvoir. Celui des citoyens n'est pas le même que l'institutionnel. Plus tôt, je l'ai décrit comme le pouvoir que les gens génèrent grâce à des relations

de travail pragmatiques avec d'autres. Les citoyens démocratiques s'autorisent eux-mêmes, personne ne le fait pour eux. L'autonomie gouvernementale serait impossible si nous n'avions pas le pouvoir en tant que citoyens. Harry Boyte du Centre pour la Démocratie et la Citoyenneté pose une question percutante: « Si moi je vous autorise, alors qui a vraiment le pouvoir ? » La sagesse conventionnelle dicte que certaines personnes ont le pouvoir et d'autres pas. Ceux qui ne l'ont pas sont perçus – et se perçoivent souvent – comme impuissants. Une représentation qui laisse supposer que ceux qui n'ont pas le pouvoir ne sont autorisés que par les déjà puissants. En réalité, le pouvoir est généré lorsque les expériences, les idées et les talents sont combinés avec ceux des autres.

Les citoyens gagnent du pouvoir en prenant des responsabilités ou en s'appropriant leurs problèmes et leurs actions. Si tout ce qu'ils font est de consentir à des actions prises en leur nom, le public, ne serait plus que ce que j'appelle une « population convaincue », sans pouvoir nécessaire pour assurer une autonomie de gouvernance. Certes, les citoyens devraient écouter des arguments considérés et recueillir des informations, mais au final ils doivent prendre des décisions entre eux et agir. Ils sont plus disposés à s'approprier le choix auquel ils ont participé que ce qui a été choisi pour eux. Être « vendu » sur ce que d'autres ont décidé n'a pas le même effet politique. Il ne crée pas de réservoirs de volonté politique et d'énergie.

Le pouvoir qui émane de la capacité des gens à « faire » à travers leurs relations avec les autres est ce qui a été décrit comme « le pouvoir avec ». Celui des institutions provient en grande partie de leurs ressources et de leur autorité. C'est « le pouvoir sur ». Plus les citoyens sont capables d'exercer leur pouvoir, moins ils dépendent de l'institutionnel. Celui-ci est souvent plus efficace s'il est rejoint par le civique. La manière dont les citoyens exercent leur travail leur donne une grande capacité à façonner l'avenir. En fait, les activités qui le composent ainsi que celui des institutions sont à peu près les mêmes. Indépendamment de qui les exécute, toutes les tâches politiques ont à voir avec la décision, l'organisation et la mise en œuvre. Toutefois, la divergence se situe au niveau du mode opératoire.



*Les gens s'approprient davantage ce qu'ils font, que ce qui a été fait pour eux.*

### *Comment les citoyens « font-ils » ?*

Le procédé distinctif auquel les citoyens se livrent dans leur travail dans les « marécages politiques » commence dans le choix des mots utilisés pour identifier des problèmes. Bien que les noms puissent sembler insignifiants, ils peuvent contenir des éléments qui tiennent à cœur aux gens : leurs préoccupations les plus inquiétantes, leurs espoirs les plus fous, leurs peurs les plus profondes. Ces noms sont enracinés dans la vie quotidienne, ils reflètent les fins et les moyens de l'existence humaine<sup>21</sup>. Ils capturent des impératifs de survie comme la sécurité contre le danger. Ils sont différents de ceux que les professionnels et les politiciens utilisent. Par exemple, le désir de sécurité est moins quantifiable mais plus convaincant que ceux que les professionnels de la statistique utilisent pour décrire le crime. Lorsque les noms donnés aux problèmes reflètent ce que les gens

considèrent comme précieux, ils sont déjà engagés dans une politique qu'ils n'appellent pas de ce nom.

Les connaissances nécessaires pour décider du « quoi faire des problèmes » sont également différentes, de même que la façon dont la connaissance est produite. Les citoyens créent la leur dans un chaudron d'action, de réflexion et de décision dans les marécages. Tandis que typiquement, les experts créent des connaissances grâce à une science rigoureusement disciplinée. Toutefois lorsque les citoyens produisent des connaissances, ils augmentent leur contrôle.

Les différences dans la façon dont les décisions sont prises sont également importantes. Si les citoyens ont à prendre des décisions judicieuses, ils doivent se pencher sur un éventail d'options, et ensuite peser les conséquences probables contre tout ce qui est important pour eux. À bien des égards, c'est ce que font les fonctionnaires des institutions, mais la différence réside dans ce que les gens mesurent lorsqu'ils décident. Ils pèsent ce qu'ils chérissent. Ce sont des préoccupations profondes, souvent intangibles, comme le sentiment de sécurité que je viens de mentionner. Les fonctionnaires – bien que sous l'influence des préoccupations communes – sont plus susceptibles de prendre des décisions à l'aide d'informations factuelles. Combien d'argent serait économisé si l'âge pour recevoir des prestations de sécurité sociale était modifié d'un an, de deux ?

Les ressources que les citoyens utilisent pour faire leur travail sont toutes aussi distinctes. Elles comprennent les biens trouvés dans les « marécages politiques » qui existent, y compris dans les communautés les plus pauvres<sup>22</sup>. Elles sont organiques et souvent non quantifiables, comme l'engagement et la volonté politique ou l'énergie civique. Elles sont différentes des ressources des institutions, qui sont en grande partie matérielles et techniques.

Bien sûr, aucune décision ne se met en œuvre d'elle-même. Les institutions planifient méticuleusement ce qu'elles font (pensez à la planification de la construction d'une nouvelle autoroute.) Les citoyens ne mettent pas en œuvre leurs décisions de cette façon, mais ils ne peuvent pas non plus avancer de manière désordonnée s'ils veulent être efficaces. La diversité des possibilités d'action des citoyens peut être mal coordonnée à travers le partage de la gestion. Cela diffère des mesures prises par les institutions, qui sont

habituellement (mais pas toujours) uniformes et dirigées par un seul plan ou organisme central.

L'engagement des ressources dans l'action civique est assuré par une mobilisation ou des promesses faites les uns aux autres. « Je vais faire X, si vous voulez faire Y. » Les engagements institutionnels, quant à eux, sont actés par des contrats juridiques. Le pacte citoyen peut sembler idéaliste, mais il fonctionne. Les accords ont leur propre type d'effet de levier, c'est-à-dire la pression sociale ou la pression d'un groupe de pairs<sup>23</sup>. Un dirigeant de la communauté résumait la participation généralement élevée aux réunions de sa communauté en une phrase : « Si vous n'assistez pas, quelqu'un vous le fera remarquer ». Une dernière différence, mais essentielle : les citoyens apportent volontairement des changements par l'apprentissage collectif et l'innovation qu'ils génèrent. Les institutions, comme celles du gouvernement, favorisent le changement en imposant des politiques, en promulguant des lois et des règlements, tout en fournissant des fonds.

### *Quels résultats ?*

Non seulement les approches citoyennes sont distinctes, mais les objectifs et résultats de leurs efforts aussi. Rappelez-vous de la recherche de Harwood qui démontrait que ceux qui travaillaient ensemble étaient eux-mêmes un objectif important de la politique citoyenne<sup>24</sup>. Un leader communautaire l'exprimait ainsi : « Si tous les habitants de la ville sont rassemblés pour en faire un meilleur lieu de vie, alors ce sera le cas »<sup>25</sup>. Les résultats les plus tangibles du travail des citoyens incluent la création d'une architecture civique plus forte dans des associations communautaires, d'une base élargie avec des membres qui se considèrent comme des citoyens plutôt que des représentants d'un groupe ou d'un intérêt. Ces associations et leurs réseaux contribuent à étendre les frontières économiques, sociales et géographiques qui séparent les gens et balkanisent la société. Les réseaux dans les marécages relient divers secteurs d'une communauté, créant de nouveaux liens et renforçant les normes de coopération<sup>26</sup>. À Grand Rapids, dans le Michigan, un dirigeant d'entreprise retraité et un administrateur scolaire ont participé à l'établissement d'un réseau de plus de 30 organisations civiques et éducatives qui ont traité trois problèmes chaque année.



Illustration par Jennifer Berman

*Nous devons faire quelque chose, nous devons nous unir.*

— Ella Ramirez, citizen

Plutôt que de simplement promouvoir des projets particuliers, leur objectif était d'établir des relations de travail plus efficaces dans toute la communauté. Le réseau lui-même était un accomplissement concret, bien que non consigné dans l'annuaire de la ville. Le résultat final du travail effectué dans les « marécages politiques » était la création d'un public démocratique qui formait plus qu'un électorat, une circonscription ou agrégats de personnes. Il était constitué d'individus actifs dans leur travail de citoyens. Ce public n'était pas réductible à une collection de groupes d'intérêts spéciaux. C'est bien plus que ça. Il n'était pas la majorité silencieuse ou le cadre des bénévoles qui s'occupent des moins fortunés. Il ne constituait pas un corps consensuel, mais plutôt un corps d'initiative civique. Une citoyenneté soucieuse de résoudre des problèmes communs ; une communauté politique qui comprenait, mais ne se limitait pas aux voisins et aux amis ; une citoyenneté qui, au-delà des fonctionnaires, se considérait responsable et s'appropriait ses problèmes.

PARTIE II  
CITOYENS  
ET  
COMMUNAUTÉS





# 4

## « MONSIEUR ! ICI, C'EST LE PEUPLE QUI GOUVERNE ! » VRAIMENT ?

J'AI ESQUISSE LES ARGUMENTS en faveur d'une démocratie citoyenne et suggéré qu'elle tire sa force des « marécages politiques » où se trouvent souvent des ressources non reconnues mais substantielles pour le renforcement du travail citoyen. En défendant cette idée, j'ai pris la précaution de reconnaître les obstacles afin de ne pas véhiculer un récit romantique ou irréaliste de la politique citoyenne. Dans ce présent chapitre, j'aimerais développer davantage l'ancien argument selon lequel la plupart des individus ne serait pas en mesure de répondre aux exigences de la citoyenneté démocratique. Il reste d'actualité et ne peut être aisément écarté. Sans doute ne devrait-il pas l'être. Je vais également comparer les propos des critiques de la citoyenneté (citizenry) avec les opinions des concernés.

*« L'Américain moyen ne veut pas être éduqué. Il ne veut pas enrichir son esprit. Il ne veut même pas travailler consciemment à être un bon citoyen. »*

— Clem Whitaker<sup>1</sup>

### PAS VRAIMENT ! ET IL NE DEVRAIT PAS !

La citation dans le titre de ce chapitre est d'Alexander Hamilton, qui a effectivement émis de sérieuses réserves quant à la capacité des gens à s'auto-gouverner. Il aurait limité cette règle à une gouvernance

indirecte par l'élection de représentants au sein de la chambre basse des corps législatifs<sup>2</sup>.

Bien que beaucoup d'Américains croient en leur potentiel (sans la limitation de l'élection des représentants, qui est la préférence d'Hamilton), ils rencontrent des résistances sur des fronts multiples et luttent pour répondre aux critiques et aux sceptiques. Ces réserves sur les citoyens remontent à l'ère de Platon et probablement bien avant. En Amérique, le célèbre journaliste Walter Lippmann a soutenu que le public supposé souverain n'est qu'un fantôme de notre imagination politique.<sup>3</sup>

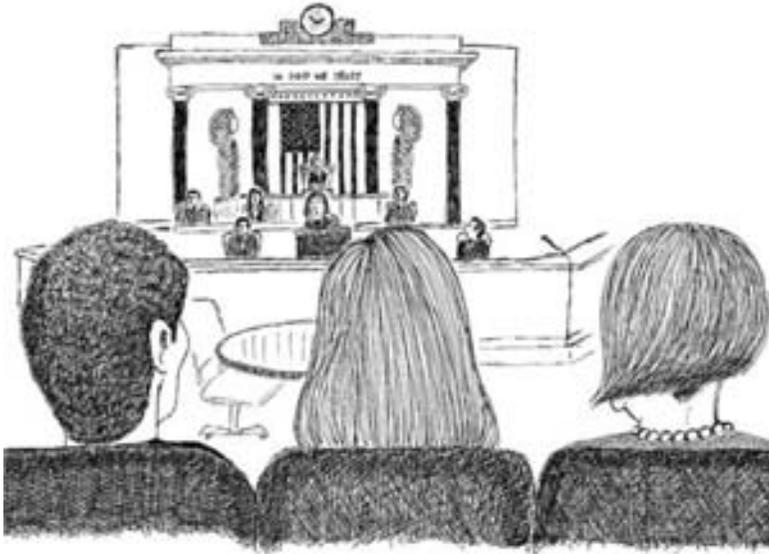


Illustration par Jennifer Berman

*« Ici, monsieur, c'est le peuple qui gouverne ! Ici il agit par ses représentants immédiats. »*

— Alexander Hamilton

Un manuel scolaire qualifie la majorité des Américains d'apathiques quand il s'agit de politique :

« La démocratie est le gouvernement « par le peuple », mais la responsabilité de sa survie repose sur les épaules des élites. C'est l'ironie de la démocratie : les élites gouvernent avec

sagesse alors que le gouvernement « par le peuple » se doit de se maintenir. Si la survie du système américain dépendait d'une population active, informée et éclairée, alors la démocratie aux États-Unis aurait disparu il y a bien longtemps, car la plupart sont apathiques et mal informés sur les politiques publiques et présentent étonnamment un faible engagement envers les valeurs démocratiques. Heureusement pour elles et pour la démocratie américaine, les masses ne mènent pas. Elles suivent»<sup>4</sup>.

Cette critique n'émane pas seulement des manuels scolaires. Un nombre significatif de dirigeants, nationaux et locaux partagent cette opinion. L'un d'entre eux a déclaré sans ambages au sujet de sa communauté: « la démocratie ne fonctionne tout simplement pas ici. » Dans le même esprit, John Hibbing et Elizabeth Theiss-Morse rapportent dans « Stealth Democracy » que peu de personnes ont des avis tranchés sur la plupart des questions et préfèrent que les décisions reviennent à leurs représentants. Ils ne sont pas disposés à être Ruth, Gene, Sandy, Max ou Sue<sup>5</sup>. Par ailleurs, d'autres politologues s'opposent vigoureusement à de telles conclusions. Ces chercheurs ont amassé des preuves considérables sur ce qui en apparence est une indifférence du public et qui n'est en réalité qu'une réaction à un système politique dysfonctionnel<sup>6</sup>.

Malgré cette évidence contraire, une démocratie devrait rester ouverte à ses défis. Plutôt que d'essayer de réfuter les accusations selon lesquelles les citoyens ne sont pas à la hauteur des exigences de l'autonomie. Il serait sans doute préférable d'essayer d'engager les critiques en reconnaissant la validité de certaines de leurs observations sur les lacunes de la citoyenneté, qui ont même frustré un public averti comme Ruth et Gene.

## PARTICIPATION DU PUBLIC ET FRUSTRATION DES FONCTIONNAIRES

Malgré (ou peut-être à cause de) une participation à des tentatives infructueuses d'implication du public, des responsables locaux et fédéraux (ainsi que ceux des organisations civiques) ont dressé de longues listes de frustrations. Ils affirment que la plupart des gens

ne répondent pas lorsqu'on les invite à s'impliquer. Par conséquent, les intérêts des sociétés et autres intérêts particuliers dominent la politique. Ils soutiennent que les citoyens se méfient les uns des autres et sont en désaccord (en particulier d'un point de vue racial et de classe). Les situations où ils travaillent ensemble sont rares. Si jamais ils s'intéressent à un problème ils s'impliquent généralement uniquement au niveau émotionnel et prennent des décisions mal avisées. À titre d'exemple, on dit que les citoyens plébiscitent une baisse des impôts sans pour autant accepter une réduction des services du gouvernement.

D'autres critiques évoquent la limitation de la marge de manœuvre des citoyens au plan politique. Ils n'ont pas les ressources et sont trop désorganisés pour être efficaces. Tout le monde veut y aller par sa propre



voie. Les bénévoles sont souvent peu fiables et irresponsables. De plus, il n'y a aucun moyen de les contraindre à honorer leur engagement. Lorsqu'un projet est lancé, il s'arrête souvent à échéance de son objectif et l'élan est facilement perdu. Il n'y a pas non plus de moyen de mesurer l'efficacité des efforts civiques et les citoyens évaluent rarement, du moins pas objectivement.

Quand bien même aucun crédit n'était accordé à ces critiques, le renforcement des capacités civiques dans une communauté prend des années, affirment les réalistes, et l'effort ne produit pas les chiffres bruts que les bailleurs de fonds ou les programmes gouvernementaux attendent. Compte tenu de ces expériences malheureuses avec les citoyens, il n'est pas étonnant que les dirigeants à tous les niveaux aient de sérieuses réserves quant à leur participation. Porter des problématiques au public ou, pire, tenir compte de ses décisions fait passer certains pour naïfs ou carrément dangereux. D'autres se sentent lésés par la prise en charge des problématiques par la communauté de peur que cela octroie davantage de pouvoir à ceux qui sont les plus audibles<sup>7</sup>.

Les responsables des grandes institutions reprochent également aux citoyens d'être irrémédiablement nombrilistes dans une société mondiale. Ils ne voient pas le lien qu'Harwood a établi entre ceux qui résolvent les problèmes locaux et le bien-être national<sup>8</sup>. Quand des citoyens s'impliquent, selon ces critiques, c'est toujours pour du local. Pourtant, selon eux, dans plus d'une situation, les solutions sont venues de régions plus vastes, une région métropolitaine ou un groupe de comtés voisins. Les citoyens peuvent s'accorder sur la nécessité d'une réponse régionale, même si parfois, la « région » qu'ils envisagent ne franchit pas un rayon de 25 Km.

Pour illustrer encore plus l'esprit de clocher, dans « The Big Sort », Bill Bishop soutient que les gens se déplacent de plus en plus dans des enclaves ressemblantes. Ce qui a pour effet de compromettre leur capacité à travailler ensemble sur une plus grande échelle. « En trouvant le confort culturel dans l'entre-soi », Bishop croit que « nous avons migré vers des communautés, des églises et des groupes politiques toujours plus étroits, distinguées par leur isolement et leur individualisme »<sup>9</sup>.



Source: Mick Steven, The New Yorker Collection, Cartoonbank.com

*« Les choses ont mal tourné ici. On parle d'une guerre avec une autre communauté barricadée. »*

## DU POINT DE VUE DU PUBLIC

Je n'ai aucune raison de douter de l'amertume des dirigeants, des représentants et des fonctionnaires. D'un autre côté, le sentiment des citoyens d'avoir été refoulés hors du système politique semble tout à fait recevable. Certes, la confiance décroissante dans les institutions est réelle. Une grande partie de celle-ci semble être basée sur un sentiment d'inertie des écoles, des organismes gouvernementaux et des grandes organisations non gouvernementales. Une étude de John Creighton a révélé l'assombrissement de la perception du public vis-à-vis de tous les dirigeants. Il rapporte: « Les Politiciens avec les cadres d'entreprise, les banquiers de Wall Street et les riches en général sont vus comme immunisés et indifférents aux épreuves des américains ordinaires ». L'argent, en tant que tel, ne semble pas tant poser de problème que l'avidité et le manque d'égard envers les autres. Les participants à cette étude pensaient que de nouvelles

règles pour freiner l'influence de l'argent n'auraient aucun effet tant que « la classe politique s'évertuait à contourner toute réforme »<sup>10</sup>. Le système politique semble insoluble et certains citoyens sont devenus intransigeants. Ils sont encore plus déterminés à s'insurger et à faire des sit-in dans les citadelles du pouvoir. D'autres, incapables de faire confiance aux dirigeants institutionnels, estiment que leur seule alternative est le repli sur soi et sur ceux qu'ils connaissent suffisamment pour compter sur eux<sup>11</sup>. Cette réponse peut expliquer ce que certains considèrent comme l'esprit de clocher.

Le manque de crédit accordé aux dirigeants et aux institutions existe depuis des décennies. Ce n'est pas un mouvement d'humeur passager. Des recherches menées dans les années 1990 ont montré que les Américains craignaient d'être évincés de leur juste place de la gouvernance de la nation<sup>12</sup>. Ils étaient convaincus que les votes faisaient rarement la différence dans un système dont les portes étaient fermées au citoyen moyen. La recherche est allée plus loin dans l'analyse de l'insatisfaction populaire habituelle vis-à-vis du gouvernement et des politiciens. Elle a non seulement exhumé le ressentiment au sujet de l'impuissance et de l'exclusion, mais aussi un sens inexploité du devoir civique. Selon l'étude, aucune interprétation du public n'est moins précise que l'affirmation souvent répétée : « les gens sont trop absorbés par des affaires privées pour se soucier de la politique ». Ceux qui ont participé à l'étude avaient un sens clair de leurs responsabilités civiques. Ils s'en souciaient si profondément que leur frustration a viré à une colère et un cynisme qu'ils craignaient d'ailleurs de communiquer à leurs enfants<sup>13</sup>.

Dans une analogie, ils ont comparé leur exclusion de la politique institutionnelle à un délogement. Tout se passe comme s'ils rentraient un soir pour trouver leur maison verrouillée, habitée par des personnes connues d'eux, portant leurs vêtements et consommant leur nourriture. Ils ont pointé du doigt des politiciens en place, des gestionnaires de campagne, des lobbyistes puissants et les médias. Ils voyaient ces groupes comme une classe politique professionnelle, des dirigeants d'une oligarchie qui avait remplacé la démocratie. Les citoyens étaient relégués aux marges du système politique, incapables d'influencer les joueurs ou les règles du jeu.<sup>14</sup> Ces perceptions qui étaient évidentes dans les années 1990 sont encore d'actualité.



Source : CartoonStock.com

## LES CHANGEMENTS STRUCTURAUX : UNE DÉMOCRATIE CITOYENNE-LITE

Comme vous pouvez le constater, certaines recherches dévoilent que la plupart des Américains ont un sens fort du devoir civique et sont actifs dans la politique qu'ils ne nommeront pas comme telle. D'autres rapports font valoir que les gens sont apathiques ou en retrait de la vie civique dans les enclaves étriquées de l'entre-soi. Dans cet ensemble d'affirmations contradictoires, une tendance semble toutefois bien se confirmer : que les gens soient disposés ou non à être impliqués, les voies qu'ils ont traditionnellement empruntées pour entrer en politique ont été barrées. Deux chercheurs, Matthew Crenson et Benjamin Ginsberg, ont documenté cette propension à la marginalisation des citoyens sur le long terme et à la privatisation de la vie publique. Ils décrivent de nombreuses stratégies conçues pour rendre caduque une citoyenneté collective :

Les élites politiques ont trouvé des moyens d'atteindre leurs objectifs politiques sans mobiliser les électeurs. Plutôt que de

soumettre des questions à l'électorat, elles tentent de surpasser leurs adversaires à travers des litiges, [ou] en manipulant les procédures administratives qui déplacent le politique dans des arènes hors de portée de leurs rivaux. Dans ce processus, les millions de citoyens qui auraient pu être appelés à l'aide de leurs partis restent à présent passifs. Les acteurs d'hier sont devenus les spectateurs d'aujourd'hui et des clients plutôt que des citoyens<sup>15</sup>.

Au mieux, notent Crenson et Ginsberg, les citoyens sont traités comme des clients à satisfaire. Leur rôle est de choisir, en consommateurs, à partir d'un éventail de dirigeants, de politiques et de programmes gouvernementaux. Cela privatise les citoyens dans une sorte de démocratie personnelle, ne laissant aucune place pour exercer un pouvoir collectif pour le bien de l'ensemble de la politique. Le pouvoir émane plutôt des nombreux « publics » qui se forment autour d'intérêts particuliers plutôt qu'inclusifs. Le rôle des gouvernements est de marchander ou de négocier avec ces groupes.

Les citoyens ont également été mis à la marge parce que les organisations, autrefois moteurs de l'action civique ont changé. Comme le révèle Theda Skocpol, « il y a trop peu de possibilités pour un grand nombre d'Américains de travailler ensemble pour des valeurs et des intérêts largement partagés ». Ce phénomène s'affirme au fur et à mesure que le nombre de groupes d'intérêts spéciaux exerçant des pressions à Washington et dans les capitales des États grandit. Selon Skocpol, entre 1960 et 1990, le nombre d'associations nationales, y compris les groupes d'intérêt public, est passé de 6.000 à 23.000<sup>16</sup>. Durant cette même période, beaucoup de groupes civiques ont également changé de statut. Il n'est plus question d'associations d'adhérents, ils se sont déplacés à Washington pour devenir des lobbyistes. Certains ont adopté de nouvelles formes d'organisations en tant que groupes de réflexion « think tanks » centrés sur les équipes et comités d'action politique. L'adhésion de la masse est devenue moins importante. De ce fait, les membres se sont transformés en donateurs, substituant leur travail civique par de l'argent. Le leadership des bénévoles, à son tour, a cédé la place à des cadres professionnels qui organisent des campagnes médiatiques pour influencer la législation, généralement sur des questions très spécifiques. Ces changements auraient pu être bénéfiques pour les organisations, mais les coûts de l'autonomie étaient significatifs. Les associations en déclin, fondées sur le principe de l'adhésion n'étaient pas en mesure de surmonter les

barrières de classe et défendre des programmes sociaux inclusifs de grande envergure<sup>17</sup>.

*«La vie civique en Amérique est passée de la mobilisation des membres au plaidoyer et managment, de l'insistance sur les valeurs et les objectifs partagés à la poursuite d'intérêts spécialisés.»*

— Theda Skocpo<sup>18</sup>

Les individus pensent que non seulement leur appartenance à des institutions publiques a périclité, mais doutent également d'une possible amélioration de la situation. Ils craignent que nos grandes institutions ne puissent ni s'auto-réformer ni être réformées. L'aspect positif de la situation est l'entrée des minorités et des femmes dans le courant dominant, entre 1960 et 1990, rendant ainsi le système politique plus représentatif de la population. Cela a été un élément propice à l'autonomie. Pourtant, dans le même temps, un déplacement plus important de pouvoir s'est opéré vers des segments non élus, les bureaucraties et les tribunaux. En outre, la citadelle du pouvoir citoyen, la communauté locale, a perdu de son envergure en matière d'élaboration des politiques<sup>19</sup>. La «Place du lieu», selon Martha Derthick, se référant aux communautés géographiques, a rétréci.

Les Américains ne se sentent pas seulement éloignés des institutions, certains éprouvent également une certaine méfiance vis-à-vis de ceux qui ne sont pas de leur famille et amis. Ils ne sont pas sûrs de pouvoir compter sur ces «étrangers». En dépit de cas exemplaires d'efforts collectifs déployés, de la prise de conscience des devoirs civiques et des responsabilités sociales, les citoyens, pris d'incertitude, se sont quelque peu éloignés. À l'exception peut-être de situations de crises qui rassemblent temporairement<sup>20</sup>. Et bien qu'ils ne soient pas fiers de se replier dans des enclaves, la méfiance mutuelle des citoyens ne laisse voir aucune alternative.

*«L'expérience de la démocratie est comme celle de la vie elle-même, toujours changeante, infinie dans sa variété, parfois turbulente et d'autant plus précieuse pour avoir été testée par l'adversité.»*

— Jimmy Carter<sup>21</sup>.

# 5

## RÉIMPLIQUER LE PUBLIC DANS LES AFFAIRES PUBLIQUES

BIEN QUE CONSCIENT DES CRITIQUES adressées aux citoyens dubitatifs et du dysfonctionnement de la démocratie, nombre d'Américains refuse de rester impassible, à la marge. Sa détermination a de bonnes raisons de persister.

### EN FAVEUR DE LA CITOYENNETÉ

Les arguments en faveur de la réintégration des citoyens sont de l'ordre de deux catégories. L'une se rattache à des revendications relevant de leur souveraineté en vertu de la Déclaration des droits et de la Constitution. L'autre catégorie est relative aux considérations pratiques sur leur travail. Celui-ci est nécessaire pour lutter contre les problèmes qui se posent aux communautés et qui affectent les institutions. Les deux arguments convergent réellement, à savoir que le pouvoir dans le travail civique rend significatif le pouvoir constitutionnel dans les urnes.

#### *La logique de la souveraineté publique*

Elliot Richardson, qui a fait une carrière extraordinaire au sein du gouvernement (notamment dans quatre postes au Cabinet de Washington), a déclaré une fois: «Bien que nous ayons délégué des responsabilités limitées à ceux qui occupent des fonctions publiques

dans l'intérêt de chacun, nous en conservons néanmoins la responsabilité ultime. Nous ne pouvons pas la déléguer. Elle nous appartient. Nous pourrions l'accomplir bien ou mal, mais nous l'avons toujours »<sup>1</sup>. Certains pourraient interpréter ces responsabilités « non déléguables » comme un mandat illimité pour des référendums dictant ce que le gouvernement devrait faire<sup>2</sup>. Les citoyens seraient des électeurs à consulter, à donner leur consentement et à être représentés. Mais ces fonctions les relient uniquement à l'État ou au gouvernement. Ils ne disent rien de la citoyenneté définie par les relations politiques entre les individus. C'est ici que commencent les responsabilités « non déléguables ». Certes, un pays aussi vaste et diversifié que les États-Unis doit avoir un gouvernement représentatif. Pourtant, élire des représentants n'est pas uniquement ce que la Constitution propose aux citoyens en termes de souveraineté. Si ces derniers se croient souverains seulement avec des responsabilités « non déléguables », que cela signifie-t-il ?

À mon sens, le seul moyen pour un pouvoir d'être réel, concret, est l'exercice de la souveraineté et du travail civique. Le travail que les citoyens effectuent ensemble et ce qu'ils en produisent, leur donne le pouvoir dont ils ont besoin pour être véritablement souverains.

*« La santé d'une société démocratique peut être mesurée à la qualité des fonctions exercées par les citoyens privés. »*

— Attribué à Alexis de Tocqueville<sup>3</sup>

Voici la logique derrière cette hypothèse sur le travail civique et la souveraineté : les monarques exercent leur pouvoir en agissant. Un roi ou une reine ne serait pas souverain pendant très longtemps sans pouvoir agir. C'est la raison pour laquelle une citoyenneté souveraine doit être un acteur politique, un producteur, pas seulement un bénéficiaire ou une circonscription. Un public démocratique ne peut pas être un organe dépendant pour le compte duquel ou au dépens duquel on agit. Il doit être capable d'agir, en produisant ce qui profite à tous.

Ce que le travail civique produit a été appelé « biens publics », biens fabriqués par le public pour le public. Historiquement, les réalisations que les citoyens ont faites ont inclus des écoles, des hôpitaux, et le pays lui-même. Aujourd'hui, les produits des efforts collectifs des citoyens – leur travail civique – comprennent les jardins du quartier qu'Ernesto a évoqués.<sup>4</sup>

## *Un autre type d'activisme : le renforcement des capacités*

Le cas de la souveraineté citoyenne se défend aujourd'hui, non par des arguments, mais par une action. Les citoyens ont longtemps été des défenseurs de causes nobles ou des organisateurs résolvant des problèmes spécifiques et porteurs de projets particuliers. À présent, nous voyons un autre groupe émerger qui a une orientation plus large, souvent axée sur le bien-être d'une communauté dans son ensemble. Ces activistes visent à accroître la capacité civique de leur communauté, celle de résoudre les problèmes et à devenir plus résistants face aux défis. La Kettering s'est d'abord familiarisée avec ce profil de citoyens, lorsque les sponsors des réunions délibératives de la ville ont utilisé les forums nationaux pour créer une plus grande capacité locale de prise de décision partagée sur les questions litigieuses. Ceux qui ont initié les forums de Grand Rapids en sont des exemples.

Une étude de l'université Harvard a décrit ces « consolidateurs de capacités » comme des « entrepreneurs » plutôt que des défenseurs<sup>5</sup>. Ils (Sue me vient à l'esprit) aiment avoir un tel titre distinctif, et ils le méritent parce qu'ils partent habituellement de zéro sans personne pour les soutenir. Comme les écologistes politiques, ils utilisent souvent les ressources locales. En outre, ils ne voient pas leurs différents rôles en tant que leaders communautaires ou organisateurs. Ils considèrent leur travail comme des étincelles d'allumage pour encourager l'innovation et renforcer la capacité d'autonomie. Non portés sur une cause particulière, ils se concentrent sur l'amélioration des quartiers ou de leur ville dans son ensemble. En tant que « consolidateurs de capacités », ils se concentrent sur le renforcement des moyens des citoyens pour résoudre les problèmes communs.

L'étude de Harvard a révélé qu'ils sont particulièrement habiles à former des alliances et à trouver des opportunités pour introduire de nouvelles manières de prendre des décisions et des actions collectives. Ce sont des preneurs de risques qui ne cherchent pas tant des refuges sécurisés que des possibilités de faire la différence. Ils expérimentent. Bien évidemment, ils fonctionnent généralement en dehors ou en bordure des organisations existantes, ou bien ils créent leurs propres associations. Ils travaillent à établir des relations pragmatiques avec d'autres citoyens, ce qui constitue une forme de renforcement des capacités.

Ce genre d'activisme civique n'est pas venu de nulle part. La création de relations publiques pragmatiques a longtemps été une caractéristique du travail des organisateurs communautaires tels que Gerald Taylor de la Fondation des Zones Industrielles (Industrial Areas Foundation). Pour Taylor, bâtir des relations publiques commence par reconnaître les différences entre les intérêts plutôt que d'essayer de les homogénéiser. L'objectif de la création de ces relations est de promouvoir la coopération, même lorsque les intérêts divergent, car ils sont souvent liés. Autrement dit, différents intérêts sont souvent interdépendants et peuvent être connectés. Une histoire dans les archives de l'IAF (Industrial Areas Foundation) décrit le mode selon lequel les relations pragmatiques sont créées : lorsque des dirigeants de Baltimore BUILD, une organisation civique locale, ont rencontré le sénateur Paul Sarbanes, il a souri, a sorti son carnet et leur a demandé ce qu'il pouvait faire pour eux. Les dirigeants lui ont répondu en substance : « Rien, nous sommes là pour vous connaître. Nous voulons savoir pourquoi vous êtes au Sénat des États-Unis et quels sont vos intérêts car ils peuvent être liés à certains des nôtres. Si c'est le cas, nous pourrions développer une relation professionnelle au fil du temps ». <sup>6</sup>



Illustration par Jennifer Berman

*« Nous sommes peut-être tous arrivés sur des navires différents, mais nous sommes à présent sur le même bateau. »*

— Attribué à Martin Luther King Jr<sup>7</sup>

L'objectif en construisant des relations pragmatiques est de changer la façon dont les gens ont habituellement affaire les uns aux autres, pour dépasser le conflit et la méfiance. Ces relations sont formées autour d'intérêts personnels différents. Le but n'est pas de les amener à acquiescer leurs propos respectifs ou à s'aimer ni à se comprendre. Il s'agit simplement de faire en sorte qu'ils discutent ensemble, ce qui en soi peut être une grande réalisation. Le problème c'est qu'ils s'impatientent rapidement du simple fait de parler, ils veulent des solutions. Et c'est en soi un appel au pragmatisme.

La plupart des « consolidateurs de capacités » déclarent être enjoins à trouver des solutions immédiates à ce qu'ils savent être des problématiques compliquées. Comme pour la majorité des militants, les « consolidateurs de capacités » éprouvent des sentiments ambivalents à l'égard de leurs concitoyens. Ils craignent par exemple d'eux qu'ils cessent de travailler sur un projet s'ils ne sont pas toujours présents pour les encourager ou les stimuler. Dans le même temps, ils sont attentifs au risque d'installation d'une dépendance s'ils sont constamment à portée de main. En dépit de ces obstacles, les « consolidateurs de capacités » sont un lot persistant. Ils rebondissent généralement des désappointements et s'en servent. Et puisqu'ils s'appuient sur les ressources locales dans leurs communautés, ils sont en mesure de persévérer. Leur première réponse à un défi n'est pas : « Où pouvons-nous obtenir de l'argent ? » Bien qu'ils ne soient pas opposés aux billets verts, ils savent qu'il y a d'autres monnaies : le temps, la bonne volonté, les réseaux et les autres ressources des « marécages »<sup>8</sup>.

### *La souveraineté en devenir*

L'union des forces pour accomplir un travail civique commence généralement de façon tout à fait ordinaire.<sup>9</sup> Un jour, quelqu'un prend l'initiative de s'impliquer en évoquant avec la famille et les amis un sujet qui les préoccupe tous. Ensuite, il se pourrait qu'ils tentent de savoir si quelqu'un en dehors de ce cercle étroit est également concerné. Par exemple, une femme parlerait avec ses voisins de l'attirail de drogue trouvé dans la rue.<sup>10</sup> Une courte conversation, probablement menée par-dessus une clôture. Pour l'étape suivante, les échanges seraient plus structurés dans des églises et des organisations civiques. Plus tard encore, des réunions de la

ville seraient organisées pour préserver la communauté des drogues. Les habitants pourraient convenir d'une stratégie. Certaines actions décidées pourraient être réalisées par des groupes ad hoc ou des associations civiques. Les agences gouvernementales seraient très probablement invitées à jouer un rôle.

La participation commence généralement à un niveau très personnel. Les Américains sont soucieux de leur travail, leur santé, l'éducation de leurs enfants. Ils reviennent en permanence sur ces principales préoccupations, qui restent les pierres angulaires de la politique. Lorsqu'ils sont invités à considérer un problème, la première question qu'ils se posent habituellement c'est: «Ce problème me touche-t-il ainsi que ma famille?»

Pour revenir à l'exemple de celle qui découvre l'attirail de drogue: Quand des personnes s'interrogent si quelqu'un d'autre partage leurs préoccupations, elles commencent par avoir des conversations dans des lieux où elles se rassemblent d'ordinaire. Elles abordent un grand nombre de sujets, dont la plupart sont aléatoires et non structurés. Une grande partie de ce qu'elles échangent peut sembler futile et alimenté de beaucoup d'histoires personnelles. Elles répètent ce qu'elles entendent ou esquissent peut-être une réponse: qu'avez-vous vu? Que pensez-vous que cela signifie? Cela m'inquiète, cela vous inquiète-t-il? À ce stade, elles ne sont pas prêtes à prendre des décisions. Elles analysent encore la situation et cela prend du temps.

Au fur et à mesure qu'elles recueillent des informations, on pourrait penser qu'elles en deviennent confuses, qu'un déluge de faits et d'opinions les envahit, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Bien qu'elles puissent probablement être submergées, elles tentent généralement d'établir des liens entre des problèmes connexes. Elles éprouvent les effets combinés de problèmes inter-reliés dans leur vie quotidienne. Alors elles tentent de découvrir comment les différentes pièces s'assemblent. Par exemple, lorsque l'abus de drogues s'accroît, elles recherchent à tous les niveaux les sources du problème, de la stabilité de la vie familiale à l'état de l'économie. Elles ne simplifient pas mais essaient au contraire de voir les interdépendances<sup>11</sup>. Lorsqu'enfin elles réalisent qu'elles partagent des préoccupations similaires, elles ont tendance à se sentir connectés les unes aux autres. Toutefois, ces personnes n'ont pas à souffrir du problème posé de la même manière. En fait, c'est voire plutôt rare parce que leurs

réalités et leurs expériences sont diverses. Pourtant, si elles prennent conscience de leur intérêt à résoudre une difficulté, y compris pour des raisons différentes, elles sont disposées à former des alliances. L'IAF l'a constaté, les citoyens peuvent avoir conscience que même si leurs intérêts sont différents, ils sont toutefois interdépendants. À contrario, lorsqu'ils ne parviennent pas à voir ces interrelations ou établir ces connexions, ils se sentent isolés et incapables de produire la différence.

### *Le millier de personnes qui entraîne un autre*

Pourquoi voyons-nous émerger de plus en plus de « consolidateurs de capacités » ? Comment se fait-il (compte tenu des doutes sur la démocratie et les citoyens) que de nombreux Américains persistent à vouloir s'auto-gouverner ? L'histoire aide à répondre à la question.

Robert Wiebe raconte comment la politique citoyenne est venue définir la démocratie à l'intérieur des frontières de l'Amérique, malgré la préférence de l'élite dirigeante pour une république et non pas une démocratie. Wiebe a écrit : « La force motrice de la démocratie du XIX<sup>e</sup> siècle a été une dizaine de milliers de personnes qui ont amené des milliers d'autres à agir »<sup>12</sup>. Wiebe avait le vote à l'esprit, mais je pense que son observation est tout aussi exacte lorsqu'elle est ramenée aux efforts civiques. La démocratie de l'autonomie était enracinée dans la prise de décision et l'action partagées mais surtout dans l'action partagée. Les colons à la frontière n'avaient d'autre choix que d'être des producteurs, pas seulement des consommateurs. Ils devaient s'unir pour bâtir des forts, des routes et des bibliothèques. Ils ont formé des associations pour lutter contre l'alcoolisme et apporter des soins aux plus vulnérables. Ils ont créé les premières écoles publiques<sup>13</sup>.

La tradition de l'entreprise collective est toujours présente. Plus récemment, des mouvements initiés par des citoyens ont vu le jour pour protéger l'environnement et garantir les droits des minorités. Cet effort collectif se produit dans une culture américaine qui favorise également la responsabilité individuelle et l'autosuffisance. Peut-être que la responsabilité individuelle et la responsabilité civique sont les deux faces d'une même pièce.

Des citoyens rassemblés par le travail civique font du public démocratique plus qu'un agrégat d'individus. Le public démocratique ne constitue pas une masse de personnes. Il n'est pas non plus celui qui exprime ses opinions personnelles sans avoir à entendre les opinions des autres dans les enquêtes et sondages. Ce qui est public dépasse également ce qui est populaire<sup>14</sup>.

## CE QUE SEULE LA CITOYENNETÉ PEUT RÉALISER

En détaillant les raisons de remettre le public dans les affaires publiques, je ne veux pas négliger le rôle des citoyens dans la promotion des droits démocratiques. Sans doute que la plus grande incitation à une démocratie centrée sur le citoyen est le désir de mener une vie dont il apprécie la liberté et le bonheur public (l'accomplissement qui provient d'une vie civique). Jamais parfaitement aboutie, la démocratie est un cheminement en vue de réaliser ces droits, même insaisissables.

Le sujet à présent n'est pas tant le rôle de la citoyenneté dans la protection des droits démocratiques, que les raisons pratiques de ne pas marginaliser les citoyens. Je rappellerais « le témoin à la barre » Elinor Ostrom, qui a souligné que ni les communautés ni les institutions ne pouvaient faire leur travail efficacement sans celui des citoyens<sup>15</sup>. En effet, beaucoup de nos difficultés ne peuvent être résolues qu'avec les biens produits par les citoyens. Même nos institutions les plus importantes et les plus puissantes ont besoin de ce renforcement parce qu'elles sont confrontées à de « maléfiques » problèmes qui défient nos meilleurs professionnels et les organismes les plus puissants.

### *Combattre le « maléfique » dans les problèmes*

Les problèmes les plus difficiles ont été appelés « maléfiques » comparés aux « maîtrisables » (tamer problems) qui ont des solutions techniques<sup>16</sup>. Un exemple : la persistance de l'extrême pauvreté face à la prospérité. Les problèmes maléfiques ont plusieurs caractéristiques déterminantes. L'une est la discordance des gens sur ce qui devrait

être fait à leur sujet. Les désaccords sont moraux ou éthiques. Ils sont troublés par des divergences entre ce qui leur arrive et ce qu'ils pensent être en train de se produire. Toutefois, ils n'ont pas d'entente sur ce que sont les problèmes et encore moins sur ce qu'il faut faire. Puisque les différends ne se situent pas au niveau factuel, mais sur ce qui est juste, les citoyens doivent juger par eux-mêmes. Leur capacité à exercer un jugement judicieux face aux désaccords et à l'incertitude est essentielle car il n'existe pas d'expert de ce qui est juste.



Source: CartoonStock.com

**« Nous avons enfin réglé le problème.  
Maintenant, trouvez un timbre et sortez-le d'ici! »**

Une autre caractéristique déterminante des problèmes « maléfiques » est que les citoyens doivent y répondre. Ils doivent agir parce qu'ils ont des ressources qui sont différentes de celles des institutions. Ce sont des ressources en « marécages » qui incluent des compétences personnelles et des expériences ainsi que des attentions collectives et la capacité de former des relations de travail pragmatiques. Les « marécages » génèrent également l'énergie civique nécessaire pour déployer de telles ressources<sup>17</sup>. En un mot, les citoyens doivent travailler ensemble pour lutter contre les problèmes réellement « maléfiques ». Ces derniers ne sont pas seulement plus humains que techniques, mais aussi tellement profondément ancrés dans le tissu social qu'ils ne disparaissent jamais complètement. Ils sont aussi épineux qu'ils sont nuisibles. Chaque symptôme renvoie à une autre difficulté dans une chaîne sans fin.

Y faire face nécessite une action civique soutenue dans une série d'initiatives très diverses et riches.

L'action civique doit également être exhaustive, car les problèmes «maléfiques» ont plusieurs sources dans tous les secteurs d'une communauté. Celle-ci dans son ensemble doit y répondre. Un groupe seul ou une section d'une ville ne serait pas efficace. En réalité, la plupart des problèmes publics ont une certaine «malignité». C'est-à-dire qu'ils sont tous soumis à des désaccords moralement chargés. Les divergences dans ce qui tient à cœur aux gens donnent lieu à des possibilités diverses d'action : «Il faut tout d'abord s'occuper des enfants.» «Non, nous devrions prendre soin des personnes âgées en raison du travail acharné qu'ils ont fait pour nous», etc. Dans une même option donnée, il peut y avoir des tensions sur ce qui a le plus de valeur. Devrions-nous fournir de l'aide directement aux enfants ou créer plus de programmes préscolaires? Chaque action comporte des inconvénients et des avantages. Gagner quelque chose de valeur nécessite souvent de compromettre sur autre chose de tout aussi précieux. Je le développerai plus loin, mais la plupart des décisions nous force à faire des choix très difficiles. Le travail que les citoyens doivent réaliser commence précisément par cela.

### *Éviter les guerres de LA solution*

Les problèmes de la démocratie sous-tendent généralement ceux qui sont «maléfiques». Ces derniers ne peuvent être abordés sans traiter des questions les plus fondamentales de la démocratie elle-même. Comme la plupart des gens ne veut pas se contenter de palabrer au sujet des maléfiques, mais faire quelque chose à leur sujet, elle doit faire face aux dysfonctionnements de la démocratie qui nuisent à l'autonomie. Par exemple, ne pas reconnaître et passer au travers des désaccords moralement chargés, caractéristiques des problèmes maléfiques, peut enfermer les communautés dans des «guerres de solutions» improductives et sans fin. Ces conflits surviennent lorsque la pression pour trouver la «bonne solution» entraîne les belligérants dans une bataille de promoteurs de plans concurrents. Ces mêmes communautés sont connues pour les pertes d'énergie dans les débats autour de solutions prédéterminées alors que peu d'attention a été accordé à la nature du problème ou aux ressources nécessaires pour le régler.

Les questions dans le domaine de la santé sont un cas d'école parce que les ressources apportées par les citoyens sont inestimables. Les institutions peuvent prendre soin des gens, mais pas comme ces derniers le feraient entre-eux. En plus de la famille et des amis, des « réseaux nourriciers » plus importants organisés par les communautés peuvent être une puissante force dans la lutte contre les problèmes comportementaux et sociaux liés à de nombreuses maladies<sup>18</sup>. Cela a été démontré dans la recherche menée pour les Centres pour le Contrôle et la Prévention des Maladies qui conclue que les soins communautaires peuvent réduire l'incidence des maladies cardiaques, des accidents vasculaires cérébraux et du cancer du poumon<sup>19</sup>.

### *La production complémentaire fait sens*

Les citoyens ne peuvent pas être laissés à la marge, non seulement parce qu'ils sont indispensables pour reconnaître et combattre les problèmes maléfiques, mais aussi parce que leur travail est nécessaire afin de compléter celui des gouvernements, des écoles et d'autres institutions. C'est l'argument très pratique d'Elinor Ostrom pour une démocratie centrée sur le citoyen :

« Si on suppose que les enseignants produisent de l'éducation, la police produit de la sécurité, les médecins et les infirmières de la santé, et les travailleurs sociaux des foyers efficaces, l'attention est centrée sur la professionnalisation du service public. De toute évidence, les enseignants qualifiés, les agents de police, le personnel médical et les travailleurs sociaux sont essentiels au développement de meilleurs services publics. Ignorer le rôle important des enfants, des familles, des groupes de soutien, des organisations de quartier et des églises dans la production de ces services signifie toutefois que seule une partie des apports à ces processus est prise en compte dans la manière dont les décideurs pensent ces problèmes. Le terme « client » est utilisé de plus en plus fréquemment pour désigner ceux qui devraient être considérés comme des coproducteurs essentiels de leur propre éducation, de leur sécurité, de leur santé et de leurs communautés. Un client est le nom d'un rôle passif. Être coproducteur le transforme en partenaire actif »<sup>20</sup>.

Les produits de l'action citoyenne peuvent compléter ceux des institutions. Je ne parle pas du bénévolat pour alléger la charge des

enseignants et des professionnels de santé, bien que cela soit très louable. J'ai à l'esprit des projets supplémentaires que les professionnels ne font pas et ne peuvent pas faire. C'est pourquoi j'utilise le terme «production complémentaire» plutôt que «coproduction». Un exemple simple: des citoyens qui s'organisent pour accompagner les enfants dans la traversée des quartiers à risque sur le chemin de l'école. Les enseignants ne sont pas formés à ce genre de tâches même s'ils sont souvent appelés à effectuer un devoir de garde.

Un autre exemple: la mission des écoles consiste à enseigner, ce qui fait partie mais n'est pas tout, de l'éducation. Les écoles peuvent considérablement bénéficier de ce que les citoyens font ensemble pour préparer la prochaine génération. Alors que l'enseignement formel est laissé aux professionnels, les citoyens sont en mesure d'éduquer. Ce que les enfants apprennent dans d'autres institutions éducatives que les écoles, peut renforcer ce qui se passe dans les salles de classe. Ces institutions, qui sont dans et de la communauté, fournissent un contexte réel précieux pour l'apprentissage. Dans le Kentucky, une ferme pour chevaux de course réformés a été mise à profit pour compléter l'enseignement en classe<sup>21</sup>. En Alabama, il y a eu une production complémentaire où l'apprentissage dans un contexte était promu par une organisation appelée PACERS, une association coopérative d'écoles rurales<sup>22</sup>. PACERS a fait usage de ce que des citoyens avaient construit (maisons solaires, serres, étangs et salles de presse locales) comme laboratoires d'apprentissage. Ces efforts ont eu un impact positif sur les performances scolaires. Il existe des cas similaires dans d'autres États. Les citoyens qui organisent ces initiatives rassemblent la communauté autour d'un projet, puis amènent les jeunes à enrichir leur éducation<sup>23</sup>. C'est une forme d'organisation dont l'objectif est d'utiliser les ressources de la communauté pour éduquer.

À Lexington, dans le Kentucky, Bruce Mundy, qui avait bien compris l'intérêt des ressources des «marécages», et un groupe d'adultes inquiets pour des enfants qui participaient à son programme périscolaire avait déclaré: «J'ai des enfants qui ne savent pas lire. Pour moi, c'est une crise.» Bruce a fait en sorte que les enfants commencent à taillader les mauvaises herbes de trois mètres de haut autour d'un vieux cimetière, qui s'est avéré être une ressource précieuse.

Les jeunes ont découvert les tombes des anciens combattants afro-américains de la guerre civile et des jockeys vainqueurs du Derby

de Kentucky. Ils ont étudié leurs parcours et ont obtenu que le site figure sur le registre national des sites historiques. « Pardonnez-moi d'enseigner l'Histoire ! » Plaisanta Bruce. Il croyait que, comme l'oiseau Sankofa ce symbole afro-américain qui regarde derrière lui, les enfants devaient savoir d'où ils venaient pour savoir où ils devaient aller. Les jeunes ont peint des poubelles pour partager l'histoire qu'ils ont apprise. Ils utilisaient tout ce qui leur tombait sous la main, comme des vieilles bicyclettes pour créer des sculptures. Il est intéressant que Bruce ait accompli tout ce travail en tant qu'agent du service de santé<sup>24</sup>. Ses efforts ainsi que ceux de ses amis complètent ce que font les écoles et les autres établissements d'éducation.

Plus les gens parlent d'éducation, plus ils portent leur attention sur leurs communautés et les établissements éducatifs autres que les écoles. Personne ne l'illustre mieux qu'un résident de Baton Rouge qui dit très justement la nécessité d'avoir « une stratégie communautaire, pas une stratégie scolaire, pour éduquer chaque enfant »<sup>25</sup>.

## CE QUI EST EN JEU

Dans ces exemples, le travail civique définit un type particulier de démocratie, riche en citoyens je dirais. Cette compréhension de la démocratie est cruciale en ce qu'elle apporte à un concours mondial sur cette forme de gouvernement. Les Américains l'ont vu dans les rassemblements des Tea Party et dans les manifestations du mouvement Occupy Wall Street. Le monde l'a observé dans les révolutions du printemps arabe. Compte tenu de ces bouleversements et des révolutions pas si éloignées des révolutions de velours (pas si veloutées) en Europe et ailleurs dans les années 1980 et 1990, il est crucial de rendre visible le travail des citoyens dans ce concours.

Il n'est pas une bataille entre des idéologies concurrentes comme le communisme et le capitalisme ou entre la démocratie représentative et directe. Au fond, c'est plutôt un concours de la démocratie elle-même, et les résultats seront finalement décidés par les citoyens, et non par des autorités d'aucune sorte. La question clé est quel rôle les

citoyens voient-ils pour eux-mêmes ? Cela ne sera pas déterminé dans des débats abstraits, mais problème par problème quand ils décident de ce qu'ils sont prêts à faire ou pas. La démocratie ne disparaîtra pas, mais la forme qui survivra sera peut-être « citoyen lite », c'est-à-dire une démocratie avec les citoyens et le travail civique en marge.

Différents points de vue ont toujours coexisté sur le sens pratique de la démocratie. Lequel serait le plus valable ? Puisque les citoyens sont l'autorité suprême, il n'y a pas de pouvoir au-dessus d'eux qui peut proclamer une fois pour toutes la signification la démocratie. « Nous, le peuple » devons décider, communauté par communauté, pays par pays, et décennie par décennie.

La question de savoir quel type de démocratie nous aurons dans le futur dépend des responsabilités que les gens veulent endosser pour l'avenir.

# 6

## DES CITOYENS IMPLIQUÉS ET INFORMÉS ?

IL ME SEMBLE QUE L'AMÉRIQUE A BESOIN du travail collectif des citoyens pour appréhender des problèmes persistants et véritablement « maléfiques ». Elle en a besoin pour parachever les efforts des écoles, des gouvernements et d'autres institutions. Mais il existe de sérieux maux de la démocratie qui entravent cela. Parmi eux, deux se distinguent particulièrement. Le premier est la présence trop fréquente de gens en marge du système politique. Deuxièmement, l'implication ne signifie pas forcément une vie meilleure pour tous, à moins de prendre des décisions éclairées et judicieuses. Alors, qu'est-ce qui motiverait l'implication et permettrait des prises de décisions éclairées ?

### POURQUOI S'IMPLIQUER ?

Beaucoup d'entre nous s'engagent avec d'autres parce que nous essayons de résoudre un problème ou d'influencer un corps élu ou une institution majeure. Nous pouvons être débordés par une cause dont nous nous soucions, ou être directement affectés par un événement qui doit arriver à se produire. Exemple: « Nous ne pouvons pas laisser notre école fermer ! » La plupart des gens, cependant, n'est pas intransigeante et pas directement touchée par toute décision politique. Pourtant, nous sommes tous mus par des préoccupations profondes concernant le futur et ce qui est en jeu pour nous.

Nos motifs politiques les plus fondamentaux – les motivations qui nous poussent à nous engager avec d'autres en dehors de notre cercle de famille et d'amis – pourraient provenir des leçons que nos ancêtres ont apprises de la survie. Il existe aujourd'hui suffisamment de recherches archéologiques et biologiques (ADN) pour émettre des hypothèses raisonnables à propos de ces temps préhistoriques. Nos premiers ancêtres, qui ont survécu à la chasse et à la cueillette, ont probablement aimé leur liberté d'exploration et de recherche de récréation. Il est également raisonnable de penser qu'ils ont goûté la sécurité issue des forces combinées, essentielles dans des tâches comme la chasse. Ils ont peut-être apprécié l'équité, parce que les groupes dans lesquels ils vivaient ne seraient pas restés ensemble si les bénéfices de leurs efforts collectifs n'étaient pas équitablement répartis. Autrement dit, ceux qui ont participé à une expédition de chasse revendiqueraient leur place dans la fête qui s'en est suivie. Compte tenu de ces influences formatrices, nous, les humains, pourrions être programmés pour priser la liberté, la sécurité collective et l'équité.



« O.K., on a compris- Grand et dangereux »

Les premiers humains n'étaient pas étrangers aux conflits violents. Pourtant, il n'est pas déraisonnable de supposer que nos ancêtres auraient valorisé les éléments qui les tenaient à l'abri du danger et les auraient aidés à prospérer<sup>1</sup>. Indépendamment de la véracité de ces conjectures concernant nos ancêtres, lorsqu'on prend des décisions difficiles aujourd'hui, on rappelle souvent à l'esprit des choses qui sont fondamentales pour notre bien-être.

J'ai constaté que si j'utilise les mots valeurs pour décrire ces motivations primaires, on peut naturellement penser que j'évoque le terme «VALEURS» au sens classique du terme. Hodding Carter Jr. m'avait dit qu'il entendait par valeurs «les parties de la Bible imprimées à l'encre rouge». En fait ce n'est pas de cela dont je parle. En ce qui me concerne, je me réfère aux choses les plus essentielles qui revêtent de l'importance aux yeux des gens. Aujourd'hui, les psychologues sociaux les reconnaissent comme les fins ou les objectifs de la vie et les moyens nécessaires pour les atteindre<sup>2</sup>.

Ce qui est profondément précieux collectivement ou politiquement, est différent des intérêts qui se développent dans nos circonstances particulières et distinct des valeurs abstraites ou de nos croyances personnelles. En revanche, les impératifs politiques sont semblables à l'impératif individuel que le psychologue Abraham Maslow identifie comme commun à tous les êtres humains, comme la nourriture, l'eau et l'abri. Je tiens à souligner que ce qui est extrêmement important pour notre bien-être collectif est souvent commun à la plupart d'entre-nous. Nous voulons nous mettre à l'abri du danger, être libres de faire prospérer notre propre confort. Nous désirons que les autres nous traitent équitablement. Ces impératifs nous incitent à devenir politiquement actifs. Ce sont des passions profondes dans nos âmes. Certains éléments dont nous avons besoin sont assez tangibles (nourriture, par exemple), tandis que d'autres (être aimé) le sont moins. Cela est aussi vrai au niveau collectif. Je l'ai appris d'une communauté qui faisait face à la corruption en hauts lieux et aux crimes abominables dans les rues. Les citoyens se sont demandé ce qu'ils valorisaient le plus. Ils ont quasi-unanimement évoqué leur désir de vivre dans un lieu qui ferait leur fierté. C'est une source d'identité, une nécessité depuis l'Antiquité. Mais cette aspiration intangible est rarement mentionnée dans la planification des documents ou des listes d'objectifs. Pourtant, le besoin d'être fier d'une ville peut être une motivation politique puissante.

L'importance de prendre en compte ce qui est cher aux gens est également illustrée dans l'histoire de Wendell Berry concernant un économiste agricole qui confiait aux agriculteurs le peu de différence qu'il voyait entre la location et la possession de terres. Un agriculteur avait rétorqué à l'économiste que ses prédécesseurs n'étaient pas venus en Amérique pour être locataires<sup>3</sup>. Il y avait donc un élément très important en jeu, valorisé par l'agriculteur, en plus des bénéfices : la sécurité de la propriété foncière. D'ailleurs, mon grand-père, qui était aussi du métier, a dit de la terre : « Ils n'en fabriquent plus, vous savez. »

### *Qu'y-a-t-il dans un nom ?*

Les Américains qui en apparence ne s'intéressent pas à la politique peuvent simplement ne pas trouver beaucoup de liens entre ce qu'ils considèrent comme précieux et les questions politiques portées par les groupes d'intérêt, défendues par les leaders communautaires, débattues par les politiciens et discutées dans les médias. Les intitulés que les professionnels donnent aux problèmes sont peut-être techniquement précis mais ne parviennent souvent pas à entrer en résonance avec ce qui est important pour les gens. Les sortir du désengagement peut être moins une question de motivation des indifférents que de faire des liens avec ce qui compte déjà pour eux.

Tous les jours quelque chose de surprenant, voire souvent troublant, peut attirer notre attention dans le pays. Par exemple, on a constaté que des tests montraient un écart important dans le rendement scolaire de différents groupes d'étudiants ; que les États-Unis consacraient davantage aux soins de santé par habitant que d'autres pays sans que les résultats ne soient au rendez-vous. Confrontés à ce genre de questions, les citoyens commencent à évoquer ensemble ce qu'ils lisent ou entendent. Quel est le problème ? Très vite, les journaux, les émissions de télévision et les blogs sur Internet élaborent des explications. Les politiciens y vont de leurs déclarations. Ils octroient aux problèmes un intitulé tel que « l'écart de rendement » et annoncent ce qui, selon eux, devrait être fait.

L'appellation peut paraître insignifiante, mais en politique, elle ne l'est point. Celui qui est appelé à nommer un problème et l'intitulé du problème en question, ont tout à voir avec les acteurs qui s'impliqueront dans sa résolution. L'appellation est une clé pour contrer un grave problème de démocratie : la non implication des personnes en tant que citoyens. Par exemple, « l'écart de rendement » est une convention

utilisée par les politiciens et les éducateurs, mais elle ne fait pas toujours sens chez les gens. Ils voient l'écart académique comme le symptôme de nombreuses autres lacunes, telles que les facteurs économiques<sup>4</sup>.

## JUGEMENT SOLIDE OU DÉCISIONS HATIVES ?

S'impliquer ne représente que la moitié de la bataille. Une fois fait, il faut agir ensemble. Toutefois cela ne sera gratifiant que si l'action est suffisamment judicieuse pour que la société en bénéficie dans son ensemble. Les critiques craignent que la participation du public ne soit pas bien avisée. Une grande partie de l'hésitation institutionnelle et professionnelle à impliquer le public provient de la crainte que les décisions prises ne soient pas réfléchies. Une femme dont le domicile était entouré de propriétés locatives a assisté à une rixe devant l'une d'entre-elles. Sur la base d'un incident qui l'a alarmée, elle a identifié le problème comme une lacune du système d'accès aux logements locatifs. Sans bénéficier d'autres informations, telles que les taux réels de criminalité ou les rapports de police, elle a mobilisé un énorme mouvement via le courrier électronique et les médias sociaux. Ce mouvement a commencé à exercer une pression sur le gouvernement de la ville. Une nouvelle ordonnance de location très stricte a été adoptée qui a eu pour effet de compliquer la vie des locataires respectueux des lois. La peur avait atteint un degré émotionnel tel qui ne permettait pas une prise de décision réfléchie<sup>5</sup>.

Ce cas indique qu'être informé politiquement en prenant connaissance des faits ne suffit pas. Il importe d'exercer un jugement judicieux sur des questions chargées moralement. Ce sont des situations où le problème posé est « correct ». La réponse habituelle dans ces cas-là consiste à « éduquer » en donnant les bonnes informations. Pourtant, aucune information n'est suffisante pour éclairer pleinement les décisions des citoyens. Les écoles devraient-elles dispenser plus de cours en mathématiques et en sciences, même si cela signifie réduire ceux des sciences humaines et abandonner l'éducation physique ? Devons-nous pratiquer des contrôles plus stricts sur Internet quitte à enfreindre la liberté d'expression ? Les réponses peuvent être déclinées de plusieurs façons et nécessitent l'exercice de notre jugement. Car ce qui est en jeu et doit être pris en considération c'est ce qui est précieux aux yeux des citoyens. Par conséquent, l'information de nos décisions exige plus que les faits seuls.



Source : CartoonStock.com

*« Mon problème c'est que je suis un citoyen informé. »*

Voici un exemple de différence entre les faits et le jugement : La longueur d'un pont pour s'étendre au-dessus d'une rivière et la force requise pour supporter le poids de la circulation sont des questions factuelles. En revanche, construire un pont dans des zones humides côtières fragiles exige la prise en compte de paramètres qui dépassent les faits. Bien que ces derniers soient certainement indispensables, construire un pont vers une île de barrière exige l'exercice de notre meilleur jugement sur ce qu'il y a lieu de faire et que nous considérons pertinent. Les questions de jugement sont particulièrement difficiles car beaucoup d'éléments nous sont importants. Nous devons peser nos options avec attention contre les différents impératifs qui s'imposent à nous. Nous le faisons quotidiennement lors des prises de décisions individuelles.

Imaginez que quelqu'un rentre chez lui après une difficile journée de travail et aspire avec impatience au calme et au repos. Son épouse, qui s'occupe du foyer, exprime le désir d'aller dîner dans un nouveau restaurant. Les enfants, cependant, veulent voir un film au cinéma. Puis, avant que ces conflits ne puissent être résolus, la belle famille se plaint d'être négligée et insiste pour passer la soirée chez eux. Le conjoint, les

enfants et même les beaux-parents sont tous aussi importants. Donner une priorité au détriment d'une autre n'est généralement pas une bonne idée. Le film incontournable commençant bientôt, les parents doivent rapidement prendre une décision. Le temps est trop court pour négocier avec toutes les parties.

Après avoir pesé les avantages et les inconvénients des options possibles, le couple décide d'aller dîner et déposer en chemin les enfants au cinéma. Ils prévoient la soirée avec les beaux-parents plus tard dans la semaine. Ils font des compromis et équilibrent de leur mieux les exigences ou les impératifs concurrents. Nous faisons la même chose lors de la prise de décisions avec d'autres citoyens. Prendre des décisions avec ceux qui ne sont pas familiers ou des amis est un défi car ce que les gens valorisent a des significations différentes pour les uns et les autres. J'apprécie la sécurité, et parce que je vis dans un quartier où il y a beaucoup de cambriolages, je souhaite une présence visible de la police. Mon ami, qui valorise également la sécurité, vit dans un quartier sûr et ne tient pas à ce qu'il se transforme en forteresse. Parce que les gens accordent de l'importance aux mêmes choses ne signifie pas qu'ils soient forcément d'accord.

### *La Faculté humaine de jugement*

En cas de désaccord lors d'une prise de décision, nous devons compter sur notre faculté de jugement. En clair, un jugement est censé être sain s'il est conforme à ce que nous considérons comme le plus valable dans une situation particulière. Conduire prudemment sur une route mouillée est une décision saine parce que cela nous sécurise, même si nous devons arriver en retard à une réunion. Parce que nous accordons beaucoup d'importance à nombre de choses, notre sécurité contre le danger, notre liberté d'agir, etc., nous devons déterminer, compte tenu des circonstances auxquelles nous sommes confrontés, ce qui est le plus judicieux ou, à défaut, la meilleure façon d'équilibrer les impératifs concurrents.

Les neurosciences aident à expliquer le fonctionnement de la faculté humaine de jugement<sup>6</sup>. Des études ont montré qu'un échange d'expériences avec les autres, l'exposition à une diversité d'opinions et la prise en compte de toutes les alternatives créent une situation idéale pour prendre de bonnes décisions<sup>7</sup>.

Ces conditions sont réunies dans la pratique délibérative, dont je parlerai dans le prochain chapitre. Bien sûr, nous ne prenons pas

toujours de bonnes décisions. Ce n'est pas parce que nous sommes dotés d'une faculté de jugement que nous l'utilisons systématiquement. La prise de décision publique est difficile, parfois douloureuse, et il existe des milliers de moyens de l'éviter dans une culture qui favorise les discours et le débat partisan. Tout ce qui est naturel n'est pas facile et peut même être rare.

J'ajouterais qu'avoir une faculté de jugement, ne signifie pas détenir le monopole d'une sagesse particulière qui ferait défaut aux dirigeants, aux leaders institutionnels et aux professionnels. Par ailleurs, cette sagesse ne nous préserve aucunement de commettre des erreurs stupides. Même si les conclusions sont compatibles avec ce que nous valorisons, il n'y a aucune garantie que notre décision soit la meilleure. En d'autres termes, nous n'avons aucun moyen de savoir ce que produira une décision jusqu'à ce que ses effets se concrétisent avec le temps.



Illustration par Jennifer Berman

*Il devrait y avoir discussion et débat, dans lesquels tous participent librement... Tout le but de la démocratie est que nous puissions être conseillés par l'autre... Alors seulement [alors]... Les intérêts généraux d'un grand peuple peuvent être combinés dans une politique qui convient à tous.*

— Woodrow Wilson<sup>8</sup>

# 7

## DÉLIBÉRATION ET JUGEMENT PUBLICS

LES LANGUES ANCIENNES NOUS ONT LAISSÉ DES INDICATIONS PRÉCIEUSES sur la façon dont nous pouvons utiliser notre faculté de jugement. C'est le mot délibération, qui se trouve sous différentes formes écrites, des hiéroglyphes égyptiens aux anciens caractères chinois. Décider c'est peser avec prudence les actions civiles, les lois ou les politiques contre les diverses questions afin d'opter pour une orientation ou un but à poursuivre.

### DÉLIBÉRER POUR DÉCIDER

La délibération ou, plus précisément, la délibération publique est un terme approprié en raison de son histoire. Je fais une petite digression afin de clarifier ce que cela demande au public de s'informer. En latin, la «libera» dans le mot «délibération» se réfère à une mesure (libra) utilisée pour peser (librare) afin de déterminer une valeur. Dans les situations où il existe des impératifs concurrents sur ce qui nous importe le plus ainsi qu'à notre bien-être collectif, nous délibérons avec d'autres pour prendre des décisions.

Peser dans le processus de détermination de la valeur de quelque chose exerce notre faculté de jugement. Celui-ci informe nos décisions, en leur donnant un ton. Personnellement, j'aime la notion de délibération de Périclès, en tant que discours (logo) utilisé par les individus pour se former avant d'agir (prodidacthenai), sur le «comment agir»<sup>1</sup>.



Illustration par Jennifer Berman

Dans l'Antidosis, Isocrate a également distingué la délibération du raisonnement purement logique et de l'analyse scientifique. Aristote a assimilé la délibération au raisonnement moral et la création de la sagesse pratique (phronesis)<sup>2</sup>.

Cette littérature nous éclaire sur la connaissance ancestrale de la distinction entre le jugement nécessaire à une prise de décision politique et le raisonnement scientifique essentiel pour les questions liées aux faits. Certains des meilleurs exemples de ce qui se passe dans les délibérations publiques proviennent des sponsors locaux des forums citoyens «National Issues Forums» (NIF).<sup>3</sup> Depuis les années 1980, des milliers ont été organisés par des écoles et des collèges, par des églises et d'autres organisations religieuses, par les associations de locataires et par les «humanities councils». Les prisons s'y sont également exercées dans l'espoir de réintégrer les détenus à la citoyenneté. Des organisations nationales comme l'American Bar Association, les bibliothèques présidentielles et la Fédération générale des clubs féminins ont aussi encouragé ces délibérations.

Les forums traitent des désaccords sur ce qu'il y a lieu de faire. Au cours d'une session utilisant un livret d'information du NIF sur le SIDA, un participant, convaincu que la maladie relevait d'un châtement divin, s'assit au premier rang, prêt à délivrer son message.

Il avait perturbé les discussions précédentes avec ses déclarations morales. Dans ce forum, il a été autorisé à s'exprimer en premier et a réitéré sa position. C'est alors que quelqu'un d'autre a demandé si d'autres personnes partageaient l'idée de la dimension morale de la maladie. Presque tout le monde a acquiescé, bien que peu d'accord avec sa position. Cette convergence a eu pour effet d'attirer le premier orateur dans le groupe plutôt que de le repousser. Il n'était pas le seul à accorder de l'importance à l'ordre moral. Bien que son point de vue n'ait guère évolué de manière significative, le contenu de son propos et sa façon de participer ont bougé. Il baissa le ton et fut plus à l'écoute. À l'issue du forum, des témoins ont remarqué la modification de sa participation par rapport à un contexte moins enclin à la délibération. Un conflit demeurerait donc concernant les impératifs moraux qui devaient orienter les décisions reliées aux politiques du sida. Il était du coup plus partagé, suscitant beaucoup d'émotions mais avec moins de postures morales.

Tous les forums NIF ont-ils été délibératifs? Non. Parfois, les réunions n'ont pas été au-delà de bonnes discussions où tout le monde était simplement encouragé à exprimer ses opinions. Pourtant, lorsque les participants ont creusé des décisions difficiles et reconnu que les compromis douloureux étaient inévitables, leur jugement collectif était plus réfléchi et concilié.<sup>4</sup>

### *Des délibérations uniquement destinées aux personnes éduquées ?*

La délibération concerne-t-elle tout le monde ou est simplement réservée aux instruits de la classe moyenne? À priori, des personnes de tous horizons ont été intéressées par les délibérations publiques. Aucun rapport n'a fait état d'une incapacité quelconque à mener à bien ce travail de choix. La professeure Bonnie Braun et une équipe de recherche à l'Université du Maryland ont étudié des forums délibératifs rassemblant des femmes issues de communautés rurales pauvres. Leur recherche n'a montré aucune difficulté à délibérer<sup>5</sup>. Il est important de reconnaître que, même si une certaine facilitation peut être utile, la délibération publique n'est pas l'un des nombreux processus de facilitation de groupe. Ce n'est pas une technique à apprendre, mais plutôt l'exercice de la faculté humaine pour le jugement.

La « délibération » n'est pas une discussion. C'est un mot utilisé par de nombreux groupes à de nombreuses fins. La fondation ne prétendra jamais détenir la seule définition correcte. Elle veut seulement être claire sur ce qu'elle entend par délibération publique<sup>6</sup>. Au cours des dernières années, le discours politique a attiré peu d'attention, en partie parce qu'il est souvent grandiloquent et formel. Les discussions publiques ont été reconnues pour leur capacité à relier des personnes aux opinions différentes et à promouvoir la compréhension mutuelle. Elles peuvent également mettre en évidence des informations qui offrent une meilleure compréhension des problèmes complexes. La délibération publique a un but différent, celui de promouvoir un jugement partagé et judicieux. Elle nécessite de faire face à des désaccords moralement fondés et à des compromis difficiles. L'appréciation approfondie qui a été engagée a été décrite comme un « travail de choix » parce que c'est juste cela, du travail et acharné pour donner une impulsion.

## LA DÉLIBÉRATION QUOTIDIENNE

Toutes les délibérations ne se déroulent pas dans les forums. Les individus prennent des décisions ensemble tous les jours dans les « marécages politiques » et les moments délibératifs sont mêlés à des conversations ordinaires. En réalité, la délibération publique ne peut être comprise que dans le contexte plus large de la démocratie quotidienne, où les citoyens agissent sur leurs difficultés. Leur prise de décision délibérative est nécessaire dans le cadre d'une action collective parce qu'ils doivent s'entendre sur les désaccords et les conflits. Il serait difficile d'agir ensemble sans décider ensemble. Dans la vie quotidienne, la délibération est liée à l'action et n'est pas un processus distinct. L'expérience de « l'agir » modifie continuellement la prise de décision, de même que celle-ci donne forme à l'action<sup>7</sup>. Par exemple, lorsque les communautés essaient de résoudre les problèmes, leurs efforts et leurs résultats nourrissent la prise de décision sur la façon d'éliminer les obstacles. Il n'est pas judicieux de considérer la délibération comme distincte de l'action.

Dans les conversations quotidiennes, les citoyens évoquent les difficultés qu'ils traversent, des mesures à prendre et des actions nécessaires. Pourtant, leurs conversations peuvent ne pas sembler très délibératives. Parfois, ils sont amenés à se plaindre ou prendre position ou chercher quelqu'un à blâmer. Par ailleurs, peser prudemment les alternatives peut être ponctué de propos qui semblent n'avoir rien à voir avec la délibération. Cette dernière n'est pas une version hybride du discours politique ni quelque chose de distinct du discours ordinaire.

Bien que publiques, les délibérations ne sont pas toujours entendues car l'évaluation prudente des options utiles à l'action continue de faire son chemin dans l'esprit des gens. La délibération implique une écoute tout aussi importante que la prise de parole. En écoutant attentivement, nous pouvons saisir les expériences des autres sans nécessairement accepter ce qu'ils préconisent. Partant du principe que les citoyens ont la capacité de délibérer, la Fondation a commencé à étudier ce que Jane Mansbridge appelle le « système délibératif »<sup>8</sup>. Celui-ci commence à prendre forme par-dessus les clôtures, pendant les pauses café et dans l'épicerie. Il s'agit de la délibération quotidienne. Les habitants commencent par discuter avec leurs voisins et collègues, y compris s'ils sont différents d'eux. Même s'ils se ressemblent, ils ne pensent pas forcément pareil. Bien que certains se rassurent avec des opinions qui les confortent, ils sont également susceptibles d'être curieux des visions contraires à condition qu'elles ne soient pas formulées de manière offensante. Et si chacun essaie de convaincre l'autre tout en restant attaché à ses croyances, il peut toutefois, commencer à peser plus consciencieusement les options qu'il privilégie.

Au meilleur de la délibération, les participants reconnaissent les tensions entre les questions auxquelles ils tiennent, ce qui encourage la pesée de diverses alternatives pour l'action. Sans délibération, les discussions dégénèrent facilement en plaidoyers personnels, discours et rancunes partisans. Les opinions des peuples ont tendance à être préemballées, livrées clé en main et non réfléchies. Le public a du mal à s'auto-former.

J'ai déjà mis en garde contre la confusion entre un forum délibératif et la délibération elle-même parce que tous les forums ne sont pas délibératifs, et la délibération ne se produit pas seulement

dans les forums. Cela dit, les forums délibératifs peuvent être d'excellentes démonstrations de travail sur des choix difficiles. Dans les forums, on peut faire l'expérience de la délibération et reconnaître la différence avec une discussion ou un débat. Souvent, on entend : « nous devrions échanger plus souvent de cette façon » ou « Voilà ce qu'est la démocratie ». Un forum est un excellent « démarreur » pour développer une habitude ou une culture délibérative. Mais ce n'est que l'auto-démarrage de la démocratie délibérative et non le moteur dans sa totalité. Il faut délibérer plus d'une fois pour éclairer un jugement et renforcer sa capacité à résoudre des problèmes.

Dans ce livre, vous trouverez les termes « délibération », « délibération publique », « prise de décision délibérative » et « délibération quotidienne ». Cela peut être une source de confusion s'il n'y a pas d'explication sur l'utilisation de ces différents termes. Lorsque les citoyens se servent des guides des « National Issues Forums » dans leurs forums, ils observent qu'ils ne s'expriment pas de la même manière dans la plupart des réunions publiques. Au départ, la Kettering a appelé ce discours « délibération ». Mais cela soulève un problème car les jurys et les législateurs délibèrent aussi. Alors, quelle est la particularité de ce qui se passe dans les forums ?

Les forums sont un échange de citoyen à citoyen c'est à dire une « délibération publique ». Le terme suivant, « prise de décision délibérative » est le but de la délibération publique. Est-ce juste pour que les gens se sentent mieux ou soient plus informés ? Non, l'objectif est de prendre des décisions concernant la politique gouvernementale ou l'action civique. Cette prise de décision est également appelée « travail de choix ». La « délibération quotidienne » a été introduite pour faire en sorte qu'elle ne se confine pas aux petits forums. Amy Gutmann souligne que la délibération publique appartient à tous les lieux où des décisions collectives sont prises<sup>9</sup>. Les forums délibératifs peuvent renforcer le « système délibératif » de Jane Mansbridge ou ce que ce livre nomme « délibération quotidienne ».<sup>10</sup>

## CRÉER LE SAVOIR DONT NOUS AVONS BESOIN

Plus haut, j'avais évoqué la façon dont les citoyens s'informaient. Je voudrais développer cette idée vu l'importance que l'on place classiquement dans la notion « d'éducation du public ».

En délibérant, le public crée un savoir propre ou une sagesse pratique (phronesis) sur sa manière d'agir. C'est cette connaissance qui éclaire son jugement. C'est bien plus qu'une information sur les conditions locales et autre chose que du savoir expert utilisé par les professionnels.

Les Grecs ont décrit le résultat des délibérations publiques en tant que phronesis. Autrement dit, c'est savoir agir, savoir ce qu'il faut faire. Phronesis est la sagacité ou la prudence qui se développe à partir de la pensée délibérée et qui se termine par la volonté d'agir.

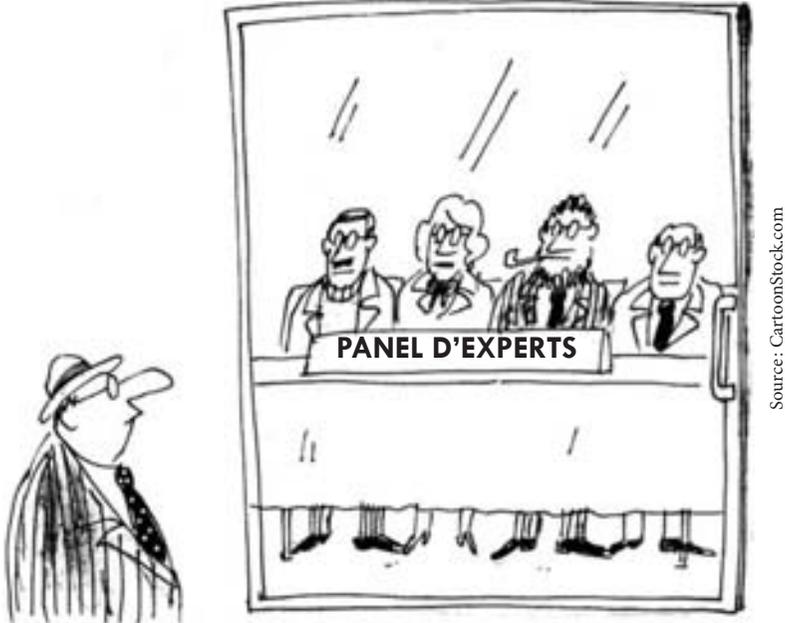
Au quatrième siècle, Isocrate a fourni l'un des premiers récits de la sagesse pratique lorsqu'il distinguait phronesis de la connaissance scientifique, de la philosophie et de l'opinion populaire. Isocrate croyait que les humains disposaient d'une faculté mentale particulière, qu'ils pouvaient utiliser pour prendre des décisions politiques, la capacité de distinguer entre une action sage et une hasardeuse, qui est saisie dans le mot jugement<sup>11</sup>.

### *Savoir expert et savoir public*

La connaissance experte est technique et rare. Celle dont les citoyens se servent pour décider et agir est normative et commune : c'est-à-dire qu'elle se développe dans l'expérience quotidienne. La connaissance experte est spécifique et exclusive tandis que la connaissance publique est multifacette et inclusive, tout comme l'expérience humaine. Le savoir expert met l'accent sur l'excellence ou l'exactitude, la connaissance publique met l'accent sur l'applicabilité ou la pertinence. Les deux types de savoirs sont utiles, mais ils servent des fins différentes. Pourquoi marquer tant de différences ? Parce que malheureusement,

ces types de connaissances peuvent être classés hiérarchiquement avec d'un côté des connaissances supérieures et de l'autre, inférieures<sup>12</sup>. Ceux qui possèderaient des savoirs spécialisés seraient plus enclins à éduquer le public avec des faits seuls sans tenir compte de ce que Périclès avait appelé « la parole formatrice ».

### EN CAS D'URGENCE



Je ne souhaite pas donner une impression de dévalorisation de l'expertise et des données factuelles. Pourtant, alors que les faits sont essentiels, ils peuvent être substitués par des croyances profondément contenues. Les batailles sur les faits résolvent rarement la situation car ils ne sont pas le véritable problème. L'un des avantages de la délibération est de mettre en lumière ce qui est en cause, à savoir les tensions entre ce qui nous tient à cœur et qui, comme je l'ai dit, exige l'exercice de notre meilleur jugement.

Supposons que les connaissances expertes soient moralement neutres ou objectives, les experts eux en tant que professionnels ont naturellement des convictions et des valeurs. La difficulté réside dans la fusion possible des valeurs de manière insidieuse avec les

réponses techniques que les professionnels apportent. Martha Derthick a souligné les différences entre les valeurs professionnelles et séculières dans son étude de la politique de protection sociale.<sup>13</sup> Elle a constaté que les professionnels privilégiaient la conformité dans l'application des règles, l'efficacité dans l'administration et le service sans favoritisme. Les citoyens sont familiers avec ces valeurs, mais ils pourraient privilégier les circonstances personnelles ou locales (qui varient) et valoriser la réactivité (mesurée en termes humains) plus que l'efficacité. Les règles et les principes abstraits ne sont pas aussi importants que le bon sens, qui l'emporte sur la certitude scientifique.

Le savoir public ou la sagesse pratique n'est pas seulement distincte de la connaissance experte, mais aussi produite d'une autre manière. Savoir comment le public devrait agir provient de la délibération, qui exerce une faculté humaine de jugement. En ce sens, la sagesse pratique est socialement construite. Les connaissances professionnelles sont nécessaires, mais pas suffisantes pour produire des jugements judicieux.

## LA DELIBÉRATION PUBLIQUE A-T-ELLE UN IMPACT ?

Les citoyens qui animent des forums (NIF) se demandent souvent si leurs délibérations font une différence dans le système politique. Cette question signifierait que l'importance de l'action citoyenne serait déterminée par l'impact sur l'État. En d'autres termes, ce qui se passe dans les « marécages politiques » n'aurait aucune valeur propre. Seul l'effet sur les politiques institutionnelles compte vraiment. S'attendre à ce que la délibération publique entraîne des changements immédiats dans la politique, ignore la réalité de la façon dont les politiques majeures sont informées. C'est un processus lent et progressif où de nombreuses forces sont à l'œuvre<sup>14</sup>. Toutefois, l'effet de long terme de la délibération publique sur les politiques a été mis en évidence dans des études longitudinales telles que celles citées dans « The Rational Public » par Benjamin Page et Robert Shapiro<sup>15</sup>.

Leur analyse des réponses à une grande variété de questions politiques sur 50 ans a révélé que les attitudes du public sont dans l'ensemble rationnelles et stables. Cette recherche montre que les opinions se sont révélées cohérentes dans la mesure où les politiques que les gens favorisent, à long terme, correspondent à ce qu'ils considèrent comme important. Page et Shapiro ont montré que les attitudes sont également rationnelles en ce sens qu'il y a des raisons claires qui les sous-tendent. Par exemple, ils favorisent davantage de dépenses en matière d'emploi lorsque le chômage est élevé. Quant aux préférences publiques, elles sont stables dans la mesure où elles changent progressivement en réponse aux variations de circonstance. Pourquoi les préférences en matière de politique publique, au fil du temps et dans l'ensemble, sont-elles si cohérentes, rationnelles et stables? Page et Shapiro soutiennent que c'est parce que le « sens tranquille et réfléchi de la communauté » finit par prévaloir concernant la majorité des problématiques.

*« En définitive, le peuple américain devra décider. Aucun président ne peut poursuivre une politique très longtemps sans le soutien et la compréhension du Congrès et du peuple. Cela a été démontré à maintes reprises. »*

— Dean Rusk<sup>16</sup>

Dan Yankelovich a découvert l'influence de la délibération dans les changements d'attitude à l'issue de certaines campagnes électorales. Les opinions largement fluctuantes se sont traduites par un jugement plus stable. C'est-à-dire que les attitudes à l'égard des candidats qui variaient initialement devenaient souvent plus rationnelles, cohérentes et stables à mesure que les élections se rapprochaient. Ce changement pourrait être le résultat de la délibération quotidienne<sup>17</sup>. Après avoir cité Yankelovich, avec Page et Shapiro, je me dois de rappeler que je ne prétends pas que le public est judicieux. Une décision retentissante est tout simplement conforme à ce que les gens estiment le plus valable. Elle peut, avec le temps, s'avérer absolument erronée. La voix du peuple n'est pas la voix de Dieu. Néanmoins, la délibération est bénéfique et le défi consiste à renforcer le sens délibératif qui existe chez les citoyens.

## QUAND DÉLIBÉRER ?

La délibération, avec tous ses avantages, n'est pas un remède à tout. De la même façon, la prise de décision délibérative n'est pas nécessaire dans toutes les situations. Il existe d'autres moyens fiables pour faire des choix, par exemple en négociant avec les parties prenantes ou en votant. La prise de décision délibérative par les citoyens ne convient que pour certains types de situations.

- La délibération est utile lorsque les citoyens sont conscients d'un problème mais ne savent pas s'il nécessite leur attention.
- La délibération aide à identifier les enjeux profondément importants. Certains problèmes peuvent être retenus en acceptant ou en rejetant une solution technique sans nécessité de délibération du public. La seule mise en garde est que les décisions pourraient être présentées dans des termes purement techniques, professionnels ou administratifs, alors qu'en fait, elles ont d'importantes implications éthiques et morales.
- La délibération publique concerne les situations où les décisions ne sont pas définitives. Des questions sur lesquelles une conclusion a déjà été élaborée (dont les décideurs veulent un soutien public) sont mieux présentées par leurs défenseurs qui argumentent le bienfondé de leur décision.
- La délibération publique est appropriée pour définir l'orientation des politiques, et non pour prendre des décisions de gestion. Certaines questions relèvent de la compétence d'une agence ou d'une institution spécifique ayant l'obligation légale de prendre une décision qui ne peut être déléguée. Les forums délibératifs peuvent cependant donner aux fonctionnaires un aperçu de la façon dont les citoyens s'entendent lorsqu'ils sont confrontés à des compromis douloureux. Ces idées peuvent être utiles lorsqu'ils tentent d'engager le public.
- La délibération publique est très aidante aux fonctionnaires aux premiers stades de la définition d'une

politique, lorsque la question n'est pas encore cristallisée ou lorsque la polarisation menace d'immobiliser une institution.

- Un problème sélectionné pour une prise de décision délibérative ne peut pas être trop large car il contient probablement beaucoup de questions. La réforme de l'ensemble du système de santé, par exemple, est un sujet très large qui pose de nombreuses questions, comme la contrainte des coûts.

Pour résumer, la délibération publique est très utile sur des questions qui risquent de diviser, à moins qu'elles ne soient nommées et encadrées en termes publics. Ces questions surviennent lorsque les gens sont troublés par ce qui leur arrive, même s'ils ne sont pas d'accord sur le problème ou sur ce qui doit être fait.

# 8

## CADRER LES PROBLÉMATIQUES POUR ENCOURAGER LA DÉLIBÉRATION

SI L'ACTION CIVIQUE ET LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE DÉPENDENT d'un jugement judicieux, et que ce dernier exige une délibération publique, dans quel cadre et quelles conditions peut-on traiter les urgences ?

Même si, selon Page et Shapiro, la délibération change lentement les attitudes au fil des décennies, certaines questions sont tellement urgentes qu'une délibération tardive peut être rejetée. Savoir si une délibération publique se tiendra ou non est influencée de manière significative par le cadre dans lequel les problèmes seront présentés. Un cadre est constitué d'options d'action civique ou d'une politique. Les options sont non pas des solutions étriquées mais des approches générales d'un problème. Exemple : Une option pour freiner le coût exorbitant des soins de santé serait de promouvoir davantage de mesures préventives. Une autre option pourrait être d'imposer des contrôles sur les prix.

D'une certaine façon, le cadrage est un processus permanent. Les politiciens, les professionnels du gouvernement, les groupes d'intérêts spéciaux et les médias cadrent quotidiennement des questions. Certains cadres mettent immédiatement un terme à la délibération : « C'est ma route ou l'autoroute ! » « Nous avons une solution qui devrait être adoptée immédiatement, et il n'y a pas d'autres options à considérer ! » « Mon choix est juste et seul un immoral s'y opposerait ». Même la présentation de deux options diamétralement opposées peut déclencher des confrontations contradictoires. Par ailleurs, il n'y a rarement que deux options pour résoudre un problème.

La création d'un cadre pour encourager la délibération suppose de proposer un éventail d'actions possibles. Mais ce cadre ne limite en aucune façon l'ajout d'options. En réalité, cela se produit fréquemment et les cadres ne sont que des points de départ.

Pour susciter une délibération publique, un cadre doit remplir plusieurs critères pour faciliter la prise de décision : il doit définir toutes les principales options pour agir sur un problème.<sup>1</sup> Ces options émanent de questions chères aux gens (par exemple, l'auto-responsabilité dans l'option de la médecine préventive). C'est parce que beaucoup d'éléments ont de la valeur ou sont en jeu que généralement de nombreuses options sont à considérer. La recherche effectuée sur les forums nationaux a révélé qu'il existe souvent trois ou quatre préoccupations majeures soulevées par un problème et, par conséquent, s'en suivent autant d'options. Ces dernières nécessitent une certaine clarté quant à la désignation des acteurs. Le gouvernement ? Les écoles ? Les citoyens eux-mêmes ? Le « Nous devrions tous » n'est pas réaliste. En revanche, les acteurs doivent être des personnes, des groupes, des organisations ou des institutions spécifiques afin que les délibérations soient authentiques. Sinon, les conversations porteraient sur ce que « ils » (acteurs indéfinis) devraient faire.

Chaque option doit être présentée équitablement. La façon dont les gens se sentent par rapport à une option ne peut faire l'objet d'exclusion et ne devrait pas l'être. Les neuroscientifiques ont constaté que les sentiments forts sont un complément nécessaire à l'analyse rationnelle. Sans les émotions, la raison seule n'est pas suffisante pour nous guider<sup>2</sup>.

On pourrait néanmoins penser que les problèmes investis d'une forte charge émotionnelle favoriseraient l'incivilité. Cela n'a pas été le cas dans les délibérations NIF, même concernant des questions délicates telles que l'avortement, le sida et les rapports de race. Cependant, la civilité ne garantit pas la délibération tandis qu'un cadrage délibératif semble l'encourager.

Si le problème n'est pas posé de manière appropriée beaucoup de personnes résisteront à ce qu'elles considèrent comme une tentative de manipulation. Aussi, pour être juste, l'encadrement doit inclure les avantages ainsi que les inconvénients de chaque option. Il ne peut pas s'agir de considérations purement pratiques, comme les coûts et l'efficacité. Ils doivent refléter ce que les gens considèrent comme précieux. De plus, si la délibération prend cela en considération, les

descriptions des avantages et des inconvénients doivent être claires sur l'assouplissement ou au contraire la complication des préoccupations selon les options. « Est-ce que cette option nous sécurisera plus ou pas ? » « Serions-nous plus libres ou plus contraints ? » « Cette option serait-elle juste ? » En d'autres termes, le cadre pour la prise de décision doit identifier les tensions parmi les nombreuses considérations qui nous semblent importantes.

À moins qu'ils ne soient conscients des tensions, les citoyens ont tendance à les ignorer. Pourquoi risquer plus de conflits dans une société déjà controversée ? Pourtant, si elles sont éludées, elles pourraient bien réapparaître et bloquer le travail civique. Comme je l'ai dit, les communautés peuvent s'enliser dans des guerres de solutions, alors que les protagonistes se bombardent de faits qui servent de substitut aux valeurs. Il est préférable d'affronter et de résoudre les tensions plutôt que de s'attendre à ce qu'elles disparaissent (ce qui se produit rarement). Mettre en avant les tensions clarifie ce qui est vraiment en jeu et nécessite réellement une délibération.

Le but d'un cadrage délibératif est d'aider à avancer dans la résolution d'un problème, même s'il n'y a pas d'accord. En clair, la délibération contribue à créer un terrain d'action commun. Un motif commun d'action n'est pas le même qu'un accord complet. Ce n'est que la base pragmatique pour lutter contre un problème litigieux. Ce « terrain » est l'arène du politiquement autorisé, la zone délimitée par ce que le public ne soutiendra pas. Par exemple, dans les délibérations du NIF sur le contenu offensant sur Internet, les participants ont favorisé certaines contraintes mais pas la censure du gouvernement<sup>3</sup>. Un cadre délibératif devrait aussi nous aider à prendre conscience que non seulement nous sommes en contradictions avec les autres mais aussi avec nous-mêmes. Nous sommes traversés par des conflits internes mais aussi collectifs parce que chacun d'entre nous tient à de nombreuses choses elles aussi, contradictoires. Lorsque nous reconnaissons nos conflits internes, nous sommes plus ouverts aux opinions des autres. Tant que nous avons la conviction d'avoir raison, nous avons peu d'incitation à écouter sérieusement ce que les autres disent. J'en dirai plus sur la façon dont cette reconnaissance facilite la résolution des problèmes dans le prochain chapitre.

Bien que certains aux postes clés puissent proposer un cadrage des problématiques en termes partisans ou experts, il n'y a aucune raison que les citoyens ne puissent pas en faire autant dans leurs propres

termes pour promouvoir la délibération. En fait, ils peuvent et ont formulé de nombreuses questions pour la délibération, en particulier sur les préoccupations locales<sup>4</sup>. L'exemple des questions autochtones de Ruth qui a été cité au début en est une bonne illustration. Au fur et à mesure que les gens délibèrent, ils révisent souvent ce qui s'avère être un mauvais cadrage. Les problèmes de cadrage, comme ceux de l'appellation, se poursuivent pendant les délibérations pour parvenir à un terrain d'action commun. En résumé, renommer et recadrer font partie intégrante de la délibération.

## À QUOI SERT LE CADRAGE ?

Afin de promouvoir une délibération, le cadrage d'une problématique devrait avoir les caractéristiques suivantes :

- Les questions préoccupantes et précieuses aux yeux des gens devraient se refléter dans les options d'action, et ces dernières devraient découler logiquement des préoccupations.
- Les avantages et les inconvénients de chaque option, qui nécessitent des compromis, devraient être clairs. Le cadre ne devrait pas se prêter à la sélection de l'ensemble des options parce que cela élude les tensions qui résultent des compromis à faire.
- Les conséquences possibles des actions devraient également être décrites en fonction de leurs effets sur ce qui est important aux yeux des participants et pas seulement sur le plan pratique des coûts et de faisabilité.
- Les acteurs qui doivent agir devraient inclure les citoyens qui travaillent ensemble (pas seulement en tant qu'individus). Le cadre devrait également reconnaître les acteurs gouvernementaux, non gouvernementaux et à but lucratif.
- Chaque option doit être présentée sous son meilleur aspect, c'est à dire de la manière la plus positive. Les

conséquences négatives devraient être décrites avec une égale équité. Cela garantit le « traitement juste » attendu par tous.

- Un cadre efficace devrait reconnaître les points de vue impopulaires.
- Les avantages d'une option ne sont pas les inconvénients d'une autre. Chaque option doit être considérée à la lumière de ses propres avantages et inconvénients. Sinon, le cadrage tronque le processus de prise de décision.
- Un cadre efficace ne devrait pas susciter de conversations usuelles. Il devrait bousculer les anciens modèles et ouvrir de nouveaux horizons. Donc, un cadre pour la délibération publique ne devrait pas reproduire le schéma universitaire, professionnel ou partisan qui prévaut. Il doit refléter l'état de la réflexion des citoyens par rapport à un problème.
- Un bon cadre permet souvent de murir la réflexion parce qu'il sensibilise aux effets indésirables de certaines options sélectionnées. Les tensions ou les compromis doivent être clairs, authentiques et inévitables car ils sont nécessaires pour produire la pédagogie que le « travail de choix » est destiné à produire.

Il n'est pas superflu d'insister sur l'importance des cadres qui créeront un environnement d'apprentissage partagé. Les cadres délibératifs ou les « issue books » qui servent de guides de délibération ne sont pas là pour simplifier des problèmes complexes. Ils aident plutôt à mettre en relief la perplexité générée par les tensions entre et au sein des options, ainsi que la nécessité de faire des compromis difficiles. Cet embarras est l'agitation qui déclenche l'apprentissage qui éclaire les actions.

## IMPLICATIONS POUR L'ENGAGEMENT CIVIQUE

La création d'un cadre de prise de décision, qui nomme des problématiques fidèles aux préoccupations, a des répercussions particulières sur les institutions et les organisations civiles. Le point de vue de la Kettering sur l'engagement civique a été influencé par l'observation des citoyens nommant et cadrant des problématiques en préparation pour ou durant les forums délibératifs. Le premier apprentissage de la fondation a été de dépasser la présupposition sur l'indifférence et la non implication citoyenne, pour constater que la motivation commence par ce qui engage déjà, c'est à dire ce qui est précieux. Se relier aux citoyens de cette manière ne signifie pas les éloigner de leur vie personnelle pour la politique. Par conséquent les leaders institutionnels peuvent obtenir de meilleurs retours en allant vers les lieux de rencontres plutôt que d'attendre une réponse à des convocations aux réunions. Ce type d'engagement relie les préoccupations personnelles aux problématiques publiques.

Malheureusement, de nombreux efforts d'implication échouent à cause de la mainmise des organisateurs sur l'intitulé des problématiques, le cadre de prise de décision et les réponses aux problèmes. À mon sens, ces gestes peuvent convaincre une population, mais ne produisent pas une citoyenneté véritablement engagée et responsable. La Fondation a également constaté que le public n'est pas juste un corps statique comme un auditoire ou des noms dans un annuaire téléphonique. Lorsque les individus sont engagés en tant que citoyens, ils se déplacent. Ils sont occupés à s'informer les uns les autres. Ils travaillent ensemble. Le public peut être considéré comme une force dynamique. Penser celui-ci davantage comme de l'électricité plutôt qu'une ampoule concentre l'attention sur les sources de l'énergie politique. N'étant pas statique, ce public en mouvement ne peut être représenté ni par une personne ni par un groupe d'élites. Par conséquent, l'engagement civique ne signifie pas juste enrôler des individus mais surtout se connecter à la dynamique du travail civique.

Ce que les institutions et les organisations civiles accomplissent pourrait être plus aligné sur les réalisations des citoyens. Elles tireraient profit des bénéfices du travail civique et le rentabiliseraient. Je développerai davantage en quoi consiste ce travail dans le prochain

chapitre. Pour l'instant, je voudrais rappeler une référence antérieure à ce que les philosophes appellent « Le politique ». Le public actif n'est pas là, en dehors de nous. Il y a des interactions à la fois en chacun de nous et parmi nous. Nous ne sommes pas des politiciens nés, mais nous sommes par nature des êtres politiques. Il existe une dimension politique dans notre vie quotidienne, c'est inscrit dans ce que nous faisons avec d'autres. Par conséquent, la vie quotidienne est remplie d'opportunités pour les citoyens de faire une différence.



# 9

## LES OPPORTUNITÉS DANS LES COMMUNAUTÉS

OÙ POURRAIT-ON TROUVER UN PUBLIC qui formerait une citoyenneté en mouvement, travaillant ensemble pour créer une vie meilleure? Xavier de Souza Briggs pense que c'est au sein des communautés<sup>1</sup>. Je partage son point de vue, même si nous reconnaissons tous que les communautés ont également des conditions intrinsèques qui peuvent entraver le travail collectif. Les citoyens ne se mettent pas toujours d'accord sur leurs problèmes ni sur ce qu'il s'agit de faire à leur sujet. Ils s'inquiètent de ne pas disposer des ressources nécessaires pour agir efficacement. Ils organisent une multitude de projets qui au lieu de se renforcer se dispersent. Ils apprennent peu de leurs efforts. L'élan civique échoue avant que l'essentiel ne soit accompli. Ce sont les symptômes d'une démocratie dysfonctionnelle.

Quand j'évoque le terme «communautés», je pense aux communautés locales, les quartiers, les villes, les comtés, les lieux où les gens vivent, travaillent et élèvent des familles. Ces communautés sont des constellations de petits groupes avec des intérêts et des perspectives tout à fait différents. Elles ne sont pas homogènes. Bien sûr, il existe de nombreux autres types de communautés, et la plupart d'entre nous appartiennent à plusieurs d'entre-elles. Certaines n'ont pas de base physique, comme celles sur Internet. Mais le sujet de ce propos ce sont les communautés géographiques, car ce qui se passe en elles affecte la vitalité à long terme de l'économie, la santé des résidents, l'éducation des enfants, le degré de résilience face aux catastrophes naturelles et plus encore. Ces communautés n'ont pas besoin d'être des enclaves



Illustration par Jennifer Berman

*La démocratie doit commencer à la maison et sa maison  
c'est le quartier et la communauté.*

— John Dewey<sup>2</sup>

paroissiales. Les changements qui y sont apportés peuvent commencer localement sans pour autant se limiter aux quartiers d'où ils sont partis.

Le changement peut rayonner<sup>3</sup>. Il commence par un sens partagé, d'une collaboration pour faire avancer les choses, que l'on appelle «l'efficacité collective».

Robert Sampson a constaté que,

dans des quartiers similaires, ceux qui ont des niveaux d'efficacité collective plus élevés présentent des taux de criminalité plus faibles, pas seulement dans le présent, mais durant des années. Le collectif est relativement stable au fil du temps et prévient les variations futures de la criminalité, en ajustant les caractéristiques agrégées des individus et des formes plus traditionnelles des réseaux voisins (p. Ex. Liens d'amitié/parenté).

Plus important encore, les communautés hautement efficaces semblent en avance sur beaucoup d'autres aspects, y compris le poids à la naissance, les taux de grossesse chez les adolescentes et la mortalité infantile, suggérant un lien entre la santé et le bien-être général indépendamment de la composition sociale. Dans la plupart des cas, qu'elle soit riche ou pauvre, blanche ou noire, l'efficacité collective signale une communauté sur une trajectoire de bien-être<sup>4</sup>.

## FAIRE LE TRAVAIL DE LA DÉMOCRATIE

Si le bien-être de la communauté est relié à l'habitude de travailler ensemble, l'incapacité à se joindre les uns aux autres est un grave problème, non seulement pour une communauté, mais aussi pour la démocratie. Ce chapitre décrit les façons dont les citoyens acquièrent plus de contrôle à travers le travail et identifie les opportunités pour le réaliser.

Il existe des modes de collaboration qui renforcent les citoyens à travers des « pratiques démocratiques ». J'ai choisi le mot « pratiques » pour faire une distinction. Les pratiques sont plus que des techniques dans la mesure où elles ont une valeur en soi. Si des techniques existent pour planter efficacement des clous, le martelage a peu de valeur au-delà de l'activité elle-même. En revanche, jouer du piano, a une valeur au-delà de l'appui sur des touches. Le jeu a une valeur, c'est une pratique. Malheureusement, les occasions d'exercer des pratiques démocratiques ne sont souvent pas reconnues. Cela renforce la peur de ne pas pouvoir faire une différence dans la résolution des problèmes. Une peur parfois appelée de manière fantaisiste « perte d'efficacité » qui est l'opposé de l'efficacité collective.

Lorsque je prétends que les citoyens ont plus de possibilités de façonner l'avenir qu'ils ne le reconnaissent, je ne signifie pas que tout soit possible aussitôt qu'ils coopèrent et se prennent en main. Bien que beaucoup de ce dont ils ont besoin pour faire une différence se trouve dans leur communauté, cela n'est pas suffisant. Ils ne sont pas tout-puissants lorsqu'ils sont confrontés au pouvoir de la richesse ou aux forces impersonnelles comme la mondialisation. Pourtant, ils pourraient bénéficier d'un éventail de ressources autonomes s'ils reconnaissaient leur potentiel et les opportunités de l'utiliser.

## SUGGSVILLE : ENTÉRINER DES PRATIQUES

Un des chapitres précédents traite des nombreuses opportunités, dont l'une est de sélectionner un nom pour une problématique, donc nommer. Le nom qui est donné et celui qui en est l'auteur n'est pas insignifiant. Nommer et cadrer sont des opportunités. La Fondation les a découvertes en observant des dizaines de communautés. Toutefois, les cas individuels pris séparément, n'ont pas restitué toute la signification de ce que nous voyions. J'ai donc fait un compromis lors de la présentation de ce que la Kettering a assimilé. Tout en sacrifiant une partie de l'authenticité des histoires individuelles, j'ai créé une ville composite, un avatar appelé Suggsville<sup>5</sup>.

Puisque la Fondation n'a jamais eu la prétention de dénicher des communautés modèles parfaites, j'ai basé le composite de Suggsville sur des lieux connus de nous et dans lesquels les conditions étaient inférieures à la moyenne pour souligner les difficultés rencontrées par les citoyens.

### *Nommer les problématiques pour saisir ce qui est le plus précieux aux yeux des citoyens*

*Suggsville était et demeure rurale et pauvre. Autrefois communauté agricole prospère, la ville a commencé à décliner au cours des années 1970, à mesure que l'économie agricole périclitait. Dans les années 1990, le taux de chômage a dépassé les 40%. La valeur des propriétés a chuté. Vu le peu de ressources pour pallier à la baisse des revenus des fermes inactives, un trafic de drogue a prospéré. La majorité des enfants de Suggsville étaient des adolescentes mères célibataires. Les écoles étaient en proie à de faibles résultats et à des taux d'échecs troublants. Les taux de morbidité étaient plus élevés que dans la plupart des communautés. L'obésité devenait épidémique et l'alcoolisme y était répandu. Tous ceux qui pouvaient quitter la ville l'ont fait surtout les jeunes adultes formés à l'université. Pour aggraver la situation, la communauté était nettement divisée : riches et pauvres, noirs et blancs. Après les services religieux, dans l'épicerie qui a survécu, les habitants de Suggsville ont discuté de la situation avec des amis et des voisins. Différents groupes ont tenu de petites conversations et ont réfléchi aux difficultés de la ville, sans qu'aucune décision ou mesure ne soient prises. Ensuite, les consultants de « l'Université du crédit foncier » qui ont été sollicités ont fait une*

*modeste suggestion: organiser une réunion de la ville où les citoyens pourraient évaluer leur situation et décider de ce qu'ils pourraient faire. Initialement, la réunion proposée par les consultants a attiré la poignée prévisible de gens. Ils étaient assis en groupes racialement homogènes, jusqu'à ce que quelqu'un réorganise les chaises en cercle. C'est alors que les citoyens ont commencé à se mélanger. Après que les participants aient raconté leurs propres histoires et cessé de chercher des coupables à blâmer, ils se sont finalement installés pour identifier les problèmes qui les concernaient tous. La sécurité économique figurait en tête de liste, mais n'était pas la seule préoccupation. La criminalité en était une autre.*

*Au fur et à mesure que les réunions de la ville se poursuivaient, lentement, parfois avec des pauses, les Suggsvilliens évoquaient un certain nombre de questions qui leur étaient chères. Ils n'ont pas sélectionné un seul problème en rejetant tous les autres. La nécessité de restaurer le bien-être économique était simplement le nom du problème de la ville et cela résonnait avec d'autres préoccupations comme l'instabilité familiale. La structure sociale et l'ordre moral semblaient s'effondrer et les gens ne se sentaient plus en sécurité. Dès lors qu'ils ont posé des noms sur des problèmes, ils se sont impliqués dans leur résolution. Ils ont pu faire quelque chose au sujet de l'alcoolisme qui menaçait les familles et l'ordre social. Il en est de même concernant les enfants qui ont pâti de la démission des adultes. Nommer était une opportunité de retrouver un sentiment de reprise en main et d'engagement.*

Si l'histoire de Suggsville était une vidéo, je ferais une pause ici et expliquerais que la réunion en ville et les autres conversations occasionnelles étaient une opportunité pour les citoyens de prendre en main leur devenir. Leurs problèmes ont pu être nommés dans des termes cohérents avec les éléments qu'ils leur importaient<sup>6</sup>. Il n'est pas difficile de comprendre ce qui est précieux pour les gens. Il suffit simplement de leur demander comment un problème les affecte ainsi que leur famille ou ce qui est en jeu. Toutefois, le nommer en se référant à son importance (en termes publics) n'est pas simplement le décrire dans le langage courant. Lorsque l'enjeu est évoqué des préoccupations importantes et partagées émergent. J'ai cité certaines d'entre elles comme être à l'abri du danger, être libre de poursuivre ses propres intérêts, être traité équitablement par d'autres.

Cependant, les problèmes ne sont pas toujours nommés en termes de ce qui est précieux pour les citoyens. Ils ont plus de chances de recevoir

des noms experts par des professionnels, des leaders institutionnels et des médias. En soi, il n'y a rien de mal à cela. Les noms d'experts sont généralement techniquement précis. Malheureusement ils reflètent rarement des éléments plus intangibles qui préoccupent véritablement. Par exemple, les citoyens sont plus à même de se représenter la pauvreté lorsqu'elle est nommée telle qu'ils la voient, c'est à dire la Faim. De cette différence résulte une disjonction entre la vision populaire et celle des personnes en position d'autorité. Les dirigeants interprètent alors ce manque de connexion comme une indifférence à la chose publique.

Les noms d'experts, en particulier lorsqu'ils sont utilisés par les écoles et les organismes gouvernementaux, peuvent également suggérer que les citoyens n'ont que très peu de pouvoir pour résoudre un problème. Par conséquent, ils ne sont pas enclins à s'impliquer ne voyant pas comment faire la différence. Par exemple, les invitations d'une organisation de développement économique à des citoyens peuvent sembler creuses si le problème nommé ne leur parle pas. Les institutions désireuses de les engager pourraient s'en inspirer : le fait de nommer des problèmes dans des termes utilisés par le public peut faciliter un engagement civique plus fort. Les noms qui reflètent les préoccupations les plus profondes encouragent l'appropriation des problèmes. C'est une puissante source d'énergie pour le travail civique.

### *Cadrer les problématiques pour identifier toutes les options et leurs tensions inhérentes*

*Compte tenu des préoccupations économiques, l'une des premières propositions au cours de ce qui est devenu une série de réunions de Suggsville était de recruter une entreprise de fabrication (manufacturing company). La suggestion est restée sur la table, bien que certains participants aient eu une objection pratique: toutes les autres villes de l'État étaient en concurrence pour des industries nouvelles. Certaines autorités du développement ont recommandé une stratégie d'auto-entreprenariat. Non convaincus de la pertinence de cette recommandation, quelques-uns, vraiment intéressés par l'enrôlement d'une nouvelle industrie ont quitté le groupe et se sont tournés vers le bureau de développement économique de l'État pour obtenir de l'aide. Néanmoins, la majorité des participants ont continué à discuter de la*

*recommandation visant à encourager les entreprises locales. Plusieurs ont mentionné un restaurant qui avait ouvert récemment. Il promettait de stimuler un renouveau modeste dans le centre-ville. Malheureusement, cette promesse n'a pas abouti car les chômeurs (et les jeunes qui aimaient passer du temps avec eux) se rassemblaient devant le restaurant pour consommer de l'alcool éloignant ainsi les clients potentiels.*

À ce stade des réunions de Suggsville, après avoir entendu les préoccupations de chacun, leurs visions pour le futur de la ville et les actions à entreprendre, il a été possible de créer un cadre inclusif de décisions pour faire de ces visions des réalités. Comme mentionné auparavant, la prise de décision publique est mieux servie par un cadre qui comprend toutes les options majeures (fondées sur ce qui est considéré comme précieux) et identifie également les tensions parmi les éléments d'importance. La reconnaissance de ces tensions est essentielle pour faire face aux désaccords.

Si le cadrage est essentiel, comment se produit-il en temps réel ?

La question suivante peut démarrer le processus : « Si vous êtes concernés, qu'est-ce qui devrait être fait selon vous ? » Comme cela s'est produit à Suggsville, les personnes répondent généralement en exprimant à la fois leurs préoccupations et évoquant les actions qu'elles privilégient. Les préoccupations (il y en a généralement beaucoup) généreront une variété de propositions d'action spécifiques. Cela s'est certainement produit à Suggsville quand il s'agissait de savoir ce qu'il fallait faire à propos de l'économie vacillante. Dans les réunions, de nombreuses actions ont été proposées pour la relance de l'économie. La plupart des habitants ont d'abord supposé que le problème concernait le chômage. Mais ce diagnostic a bougé, car des éléments supplémentaires ont mis en évidence d'autres aspects. Même si chaque ligne de conduite était différente, elles tournaient souvent toutes autour d'une question fondamentale. Dans ce cas, c'était l'économie, de sorte que les diverses actions visant à stimuler la croissance étaient en fait des éléments d'une seule option. Une option est composée d'actions qui ont le même but ou s'orientent dans la même direction.

Des actions comme attirer l'industrie, encourager les « start up » et soutenir les entreprises locales ont toutes pour objectif de créer de l'emploi. Les autres options qui ont émergé comprenaient la création d'un meilleur environnement comme l'amélioration des écoles, la fourniture de plus de programmes pour les jeunes et la réduction de

la criminalité. Le développement économique a été défini comme une plus grande prospérité, pas seulement au niveau de l'emploi. Un cadre qui reconnaît les principales préoccupations et expose les options qui en découlent (ainsi que les différentes actions et acteurs impliqués) ouvre la voie à un traitement équitable. Pour qu'un essai soit vraiment juste, chaque option doit être présentée avec tous ses avantages mais aussi tous ses inconvénients.

Un traitement équitable dans la prise de décision publique engage les tensions au lieu de les éluder. Tandis que les gens se débattent avec différentes options pour agir sur un problème, ils se retrouvent souvent tirillés. Les tensions suscitent invariablement des sentiments forts et des émotions que rien ne fera disparaître. Par ailleurs, si le cadrage pose comme préalable ce que les citoyens valorisent, ils peuvent réaliser que leurs différences concernent les moyens mais pas les fins. (L'exemple que j'ai utilisé précédemment est que nous apprécions tous la sécurité et la liberté, même si nous divergeons sur la façon d'équilibrer les deux.) Cette reconnaissance a le potentiel de modifier le ton des désaccords. La conversation s'ouvre et devient moins dogmatique.

Le désaccord n'est pas un problème de démocratie en soi. Il est enraciné dans la nature humaine et ne peut être résolu ou éliminé. En fait, un certain degré de désaccord est essentiel dans une démocratie, car une diversité d'opinions protège contre les « pensées de masse » avec les erreurs qu'elles engendrent. La question réside dans la façon dont le désaccord est appréhendé. Les tensions inévitables sur ce qu'il y a de mieux à faire ne sont pas toujours reconnues et traitées. C'est le véritable problème affectant la démocratie.

Lorsque nous réalisons que nous sommes entraînés dans des directions différentes, nous pouvons devenir moins catégoriques et plus attentifs aux opinions des autres, y compris en cas de désaccord. Cette ouverture nous permet de regarder un problème à partir de perspectives différentes. Une compréhension élargie est cruciale pour le résoudre efficacement. Par la suite sa redéfinition nous permet de réfléchir à une solution.

## *Délibérer publiquement pour prendre des décisions judicieuses*

*À la réunion suivante de Suggsville, la fréquentation était plus élevée. Certains membres du conseil municipal et quelques autres fonctionnaires ont commencé à participer. Les présents étaient conscients de l'enjeu: rien de moins que la vie de la communauté. Ils ont commencé à évoquer ce qui pourrait être fait pour sauver le restaurant. Initialement, la conversation portait sur le responsable des difficultés du restaurant. Le chef de la police a soutenu que le problème était lié au vagabondage et recommandé une application plus stricte des lois. D'autres n'en étaient pas si sûrs. L'application stricte, même si elle fonctionnait pour assainir les rues, pourrait donner à la communauté l'apparence d'un état policier. Les gens pourraient-ils vivre avec cela ?*

*D'autres encore s'inquiétaient des maux qu'ils pensaient partiellement responsables du vagabondage. Une femme a suggéré que ce dernier était la résultante de l'alcoolisme généralisé. Ainsi en mettant leurs préoccupations sur la table, les citoyens luttèrent pour ce qui était le plus important pour le bien-être de la communauté. La Suggsville qu'ils espéraient créer serait conviviale pour les familles et sécurisée pour les enfants. Il y aurait de bonnes écoles ainsi qu'une économie forte. Pourtant, tout ce qui aurait dû être fait pour atteindre ces objectifs présentait des inconvénients potentiels. Les tensions étaient inévitables. Ils devaient décider ce qui était vraiment essentiel pour la communauté. Ils semblaient prêts à peser les conséquences éventuelles de différentes options.*

Faisons un pas hors de Suggsville et examinons la possibilité de transformer une discussion en délibérations publiques qui pèseraient diverses options. La porte était ouverte à des questions comme: «Si nous avions fait ce que vous suggériez, et que cela avait bien fonctionné, avec malgré tout des conséquences négatives, est-ce que vous défendriez toujours votre proposition?» Le travail de décision délibérative se fait par étapes et jamais en une seule fois.<sup>7</sup>

Une réunion ou un forum n'est pas suffisant. Les étapes ne sont pas des phases dans une séquence mais des points en cours d'élaboration dans un processus en constante évolution. Au départ, dans certaines communautés, les citoyens risquent de ne pas être sûrs de savoir s'il y a un sujet de préoccupation. Dans la première étape, ils doivent décider si quelque chose qui leur tient à cœur est en jeu. Un peu plus tard,

ils peuvent prendre conscience d'un problème qui y touche mais se contentent de s'en plaindre. La « problématique » consiste à savoir qui est à blâmer. À ce stade, les gens peuvent ne pas voir les tensions ou la nécessité d'agir. Lorsque les tensions deviennent évidentes, ils bataillent généralement en pesant les avantages et les inconvénients de diverses options. Ils pourraient éventuellement résoudre un problème et mettre en place une série d'actions qui ont une orientation commune.

Le fait de voir le public passer par ces étapes a amené Dan Yankelovich à conclure qu'une citoyenneté démocratique se fait selon une courbe d'apprentissage. C'est-à-dire que les citoyens ne se contentent pas de recueillir des informations et de mieux comprendre un problème. Leur compréhension évolue souvent par poussées plutôt que sur un schéma de trajectoire fluide. Le fait est que le public peut apprendre, peut-être pas rapidement et certainement pas parfaitement, mais plus souvent qu'on ne l'imagine.<sup>8</sup>

Ces étapes ont des implications importantes pour les leaders institutionnels et les fonctionnaires. Savoir où les citoyens en sont (ou pas) est crucial pour les engager. Lorsque ces derniers ne sont pas sûrs d'avoir un problème, les dirigeants auraient intérêt à partir de ce point, même si les experts se sont peut-être déjà fait une idée. Les citoyens peuvent ne pas être prêts à envisager des solutions à ce stade. La question qui doit être abordée concerne la nature du problème. Qu'est-ce qui est exactement en cause ? Lorsqu'ils reconnaissent effectivement qu'il y a un sérieux souci, mais cherchent toujours un bouc émissaire, revisiter la nature du problème semble être plus utile que la mise en avant de la solution souhaitée par les fonctionnaires. Même lorsque les citoyens arrivent à dépasser le blâme, il se pourrait qu'ils ne soient pas sûrs de leurs options et des compromis à faire. À ce stade, ils sont susceptibles d'être polarisés, en particulier si les politiciens s'engagent dans une stratégie difficile à vendre. Cependant, une fois qu'ils atteignent la phase de bataille entre les différents compromis, ils sont plus ouverts à des informations pertinentes pour leur cause. Enfin, lorsque les citoyens donnent une orientation générale, ils ne fournissent pas un ensemble d'instructions pour les responsables, mais

cela permet aux fonctionnaires d'accéder à une compréhension plus claire de ce que les citoyens soutiendront ou pas. Dans certains cas, les fonctionnaires verront que la meilleure option dépasse leurs limites de ce qui est politiquement autorisé. Dans ces cas-là, les délibérations peuvent au moins leur indiquer comment les citoyens ont décidé pour qu'ils s'en inspirent s'ils sentent qu'ils font fausse route.

### *Identifier et allouer des ressources*

*Pendant que les habitants de Suggsville s'attelaient à résoudre les tensions, certains groupes civiques étaient déjà entrain d'agir ou sur le point de le faire. Décider et agir se sont donc entremêlés. Inquiets que trop de jeunes se trouvent sans supervision adulte particulière, plusieurs organisations communautaires ont proposé des initiatives qu'elles étaient prêtes à mettre en place si d'autres les rejoignaient: organiser des ligues de baseball et de softball, offrir des séances de soutien scolaire, élargir les services des églises aux jeunes, former un groupe de musique. Le constat que l'alcoolisme avait impacté la ville a incité d'autres participants aux réunions à suggérer la création d'une antenne des « Alcooliques Anonymes ». Où se rencontreraient-ils? Quelqu'un a mis à disposition gratuitement un bâtiment vacant. Au fur et à mesure que de nouveaux projets se sont développés et que les citoyens ont incité les autres à se joindre à eux, de nouvelles recrues ont commencé à participer aux réunions. Plutôt que de décider d'une solution unique, ils ont mis en place une série d'initiatives qui ont été coordonnées avec souplesse parce qu'elles étaient raisonnablement compatibles avec l'orientation générale qui émergeait des délibérations.*

Parce que les décisions ne se mettent pas en œuvre d'elles-mêmes, les Suggsvilliens étaient occupés à identifier et engager des ressources. Au fur et à mesure qu'ils étaient plus au clair concernant leurs difficultés économiques, les ressources qui n'avaient pas été reconnues jusque-là ou qui ne semblaient pas pertinentes ont pris une nouvelle signification. Il en est de même pour les personnes et les organisations qui contrôlaient ces ressources. Les Suggsvilliens qui savaient comment entraîner les jeunes à jouer au baseball n'étaient pas un atout tant que la revitalisation de la communauté n'était qu'un problème strictement économique.

Les ressources nécessaires pour mettre en œuvre une décision sont parfois cachées dans des lieux peu probables. Dans l'une des sections les plus pauvres de Suggsville, certaines personnes s'inquiétaient de

ce que leurs jeunes apprenaient ou pas. La congrégation d'une église voisine a répondu présente. Les membres ont trouvé des ressources pour améliorer l'éducation parmi des personnes généralement jugées peu instruites ou ayant peu à offrir. Ils ont découvert ce potentiel en posant une série de questions : qu'est-ce que vous savez bien faire ? Où l'avez-vous appris ? Qu'est-ce qui vous a aidé à l'apprendre ? Avez-vous déjà enseigné ? Pensez-vous que votre enseignement était efficace ?<sup>9</sup> La première réaction était : « Je n'ai jamais enseigné », peut-être parce qu'ils avaient associé l'enseignement aux salles de classe. Plus tard, ils ont décrit les nombreuses façons dont ils avaient, en fait, éduqué les autres. Ils avaient enseigné des compétences de base comme la cuisine, la couture et l'entretien des équipements. Leurs « leçons » intégraient les vertus de la patience, de la persévérance et du sacrifice. Ces ressources étaient des actifs authentiques qui aident à résoudre les problèmes.

À partir du moment où l'on reconnaît être en possession de ces ressources, un sentiment de pouvoir et de capacité à faire une différence émerge. Les citoyens se considèrent alors comme des acteurs tandis que les institutions (gouvernements, écoles, hôpitaux et grandes ONG) le sont de façon manifeste. Même nécessaires, les ressources sont souvent assez rares pour faire face aux problèmes les plus persistants. Ils sont souvent nombreux, diversifiés et nécessitent une réponse de chaque secteur de la communauté. Malheureusement, dans nombre d'entre-elles, ces ressources locales ne sont jamais identifiées. La politique institutionnelle a pris le relais. Les citoyens ont peut-être nommé et cadré un problème, mais les professionnels peuvent intervenir et les exclure involontairement.

Les institutions ont tendance à s'appuyer sur des routines familières comme la planification stratégique, qui ne comporte normalement pas de dispositions pour le travail civique. Les professionnels supposent souvent qu'une fois que les gens se sont exprimés, il est temps pour eux de se retirer et permettre aux professionnels de faire le suivi avec leurs moyens.

Une autre raison pour laquelle le travail collectif citoyen est négligé, est la frustration des dirigeants institutionnels et politiques dans leur tentative d'engager les gens, comme indiqué précédemment. En outre, les institutions ont de l'argent et des pouvoirs légaux. Elles peuvent compter sur des contrats exécutoires alors que le public démocratique n'a de prise sur personne, ne peut déployer des équipements et dispose rarement d'une autorité légale.



Illustration par Jennifer Berman

*« Je crois en la démocratie parce qu'elle libère les énergies de chaque être humain. »*

— Woodrow Wilson<sup>10</sup>

Alors, pourquoi les citoyens mènent-ils des actions comme l'organisation des secours après des catastrophes naturelles quand il n'y a pas d'incitation financière ou d'obligation légale? Après tout, s'aventurer dans un quartier dévasté ne prend pas seulement beaucoup de temps, ça peut s'avérer dangereux. En réalité, ils s'engagent souvent à produire un tel effort et à accomplir ce qu'ils ont promis de faire si leurs engagements sont rendus publics. Leurs concitoyens attendent cela d'eux. (Rappelez-vous le pouvoir des alliances.) Ces engagements sont renforcés lorsque d'autres promettent d'utiliser leurs ressources. Ainsi les normes de réciprocité entrent en jeu. Comme cela s'est produit à Suggsville, il n'est pas rare que la prise de décision délibérative soit suivie de promesses mutuelles d'engager des ressources, que ce soit dans des forums publics ou lors de réunions ultérieures.

### *Organiser l'action complémentaire*

*À mesure que le travail civique à Suggsville progressait, plusieurs personnes restaient convaincues que même si les entreprises locales étaient encouragées, elles ne fourniraient jamais suffisamment d'emplois pour*

*relancer l'économie. La ville devait encore attirer des investissements extérieurs. Quelqu'un a subitement souligné que le centre-ville, en particulier le parc, était tellement laid qu'aucune personne saine d'esprit ne considérerait Suggsville comme un endroit attrayant pour une nouvelle entreprise. Même si certains n'ont pas compris le lien entre l'état du parc et l'industrie du recrutement, personne n'a nié que la ville avait besoin d'un lifting. L'équipe d'assainissement de trois membres de Suggsville, a cependant tout fait pour faire face à la collecte d'ordures. Est-ce que les gens avaient suffisamment à cœur la question du nettoyage pour en assumer les conséquences? Cela signifiait-il nettoyer par eux-mêmes le parc? Dans le passé, les réponses à des appels similaires avaient été minimales. Cette fois, suite à un des forums de la communauté, un groupe de personnes s'est engagé à se rassembler dans le parc le samedi suivant avec des râteliers, des tondeuses et des sacs à ordures.*

*Au cours de la plupart de ces réunions communautaires, le maire récemment élu, tranquillement assis, surveillait ce qui se passait. Les forums avaient débuté durant le mandat de son prédécesseur, et le nouveau chef de la ville ne se sentait pas d'obligation envers les participants. En fait, il se méfiait un peu de ce qu'ils faisaient. Les membres du conseil municipal craignaient que les réunions publiques ne mènent qu'à la formation d'un autre groupe de pression. Mais personne n'a présenté de demande à la mairie, bien que certains citoyens aient trouvé étrange que le maire n'ait pas offert d'aide au nettoyage. Et puis un jour, avant le fameux samedi, ils ont été surpris de constater que le maire avait envoyé des employés au parc avec des camions et autres équipements lourds pour compléter le travail des outils domestiques.*

Les opportunités pour que les citoyens agissent émergent dès lors qu'ils décident d'une orientation et d'objectifs partagés. C'est ce qui s'est passé à Suggsville. Tout comme le public a ses propres ressources distinctives, il a également sa propre façon d'agir et d'organiser l'action. Les organismes gouvernementaux agissent en faveur du public tandis que les citoyens agissent individuellement bénévolement pour toutes sortes de projets civiques. Les deux sont bien entendu bénéfiques. Lorsqu'une citoyenneté agit, différents groupes lancent une série de petites initiatives. Bien que les citoyens procèdent de diverses façons, ces initiatives se renforcent mutuellement lorsqu'elles ont un sens ou une direction partagés, issus des débats publics. Divers efforts civiques se « complètent » et se renforcent. En outre, ceci est différent

de la coopération coordonnée par les organisations civiques même si l'action civique complémentaire emploie la capacité des gens à s'auto-organiser.

Les êtres humains semblent donc détenir ce pouvoir qui est encore plus évidente lorsque les catastrophes naturelles barrent toutes les voies à l'aide extérieure<sup>11</sup>. L'auto-organisation parmi des personnes qui ne sont pas parentes ou ne se ressemblent pas remonte probablement à l'époque antérieure à l'existence des chefferies. Un moment où il y avait peu de hiérarchie, mais un besoin d'organisation pour survivre. C'était bien avant que les Grecs n'inventent le terme « démocratie »<sup>12</sup>.

Bien que l'action complémentaire requière un certain degré de coordination (tout le monde devrait se préparer à nettoyer le parc le même jour), elle n'est pas réglementée par l'administration et n'engage pas de frais administratifs. Cela signifie que le coût est généralement inférieur aux montants institutionnels. Par ailleurs, le bénéfice de l'action publique complémentaire va au-delà des retombées tangibles du travail civique. La recherche a montré que l'action collective (comme le nettoyage d'un parc) a de la valeur non seulement parce que le lieu devient plus agréable, mais parce qu'il prouve que les personnes qui unissent leurs forces peuvent faire une différence<sup>13</sup>. De plus, quand des citoyens s'engagent ensemble, ils ont un sens plus réaliste de ce qu'ils peuvent attendre les uns des autres. C'est la confiance politique, qui n'est pas tout à fait la même que la confiance personnelle.

La confiance politique peut se développer chez les personnes qui ne sont pas familières ou amies. Tout ce qu'il faut c'est qu'elles reconnaissent qu'elles ont besoin les unes des autres pour résoudre les problèmes de leur communauté. Cette reconnaissance établit des relations pragmatiques<sup>14</sup>.

La capacité de l'action complémentaire à amplifier plutôt que de se substituer à une action institutionnelle a longtemps été reconnue dans les recherches sur la réforme urbaine. Par exemple, Clarence Stone a rapporté que les personnes et les institutions qui forment des alliances dans les quartiers de la ville accomplissent beaucoup plus que n'importe quelle institution seule<sup>15</sup>. Les institutions ne devraient avoir aucune difficulté à impulser de l'action complémentaire si elles lui accordent la valeur et la place qu'elle mérite. Les « Squares » et les « Blobs » ont besoin les uns des autres!

## *Apprendre en tant que communauté*

*Bien que le restaurant détint son propre savoir-faire, la nouvelle industrie n'est pas venue à Suggsville. Le trafic de drogue a continué d'être un problème, mais la vigilance citoyenne, ainsi que la surveillance accrue par les services de police, ont en réduit l'importance. Les groupes de vagabonds dans les rues ont diminué. Plus de personnes ont assisté aux réunions des A. À même si l'alcoolisme demeure un problème. Un nouveau programme récréatif d'été est devenu populaire auprès des jeunes, et les grossesses chez les adolescentes ont un peu diminué, tout comme les taux de décrochage scolaire. Avec le temps, le groupe ad hoc de réhabilitation Suggsville s'est transformé en association civique officielle. Comme on pouvait s'y attendre, l'organisation fut traversée par des conflits internes qui nuisaient à la résolution des problèmes communautaires. Pourtant, lorsqu'une controverse avait lieu dans la communauté ou qu'une question urgente devait être abordée, les citoyens ont utilisé l'association pour se rassembler.*

*Certains projets ont échoué. Dans la plupart des cas, lorsque cela s'est produit, les membres de l'association ont réajusté leur vision et lancé davantage d'initiatives. Peut-être que cette dynamique avait quelque chose à voir avec la façon dont l'association impliquait la communauté dans leur évaluation des projets. En effet, elle a régulièrement organisé des réunions où les citoyens pouvaient réfléchir à ce que la communauté avait appris, que les projets aient marché ou non. Le succès n'était pas aussi important que les leçons qui pouvaient en être tirées.*

Suggsville était devenue une communauté d'apprentissage<sup>16</sup>. Dans ce processus collectif ou public, la population ou la communauté elle-même apprenait et cela se reflétait dans le changement de comportement. Par exemple, Suggsville, a modifié sa façon de procéder lorsque les réunions de la ville se sont tenues. Les fondateurs ont progressé et les membres ont fluctué, mais l'association de renforcement qui a parrainé les forums était encore opérationnelle après sa création. Il existait évidemment de nombreuses possibilités pour les citoyens d'apprendre après qu'une communauté ait agi sur un problème. Ainsi, tout le monde voulait savoir si l'effort collectif avait porté ses fruits. La presse informait si les résultats étaient bénéfiques, nocifs ou sans conséquence. Les conversations individuelles se répandaient dans les épiceries. Les évaluateurs extérieurs effectuaient des expertises « objectives ». Toutefois, il est possible que les citoyens n'aient pas

beaucoup appris des conclusions des médias, des conversations fortuites ou des évaluations professionnelles.

L'une des raisons pourrait être l'interférence involontaire de certaines expertises classiques basées sur les résultats utilisant des évaluateurs neutres. Pour qu'une communauté puisse apprendre, elle doit se centrer sur elle-même en tant que telle. C'est pourquoi, l'élément à évaluer ne peut être uniquement ce que les projets ont réalisé. Il faut impérativement inclure la façon dont les citoyens ont travaillé ensemble. Par conséquent, l'apprentissage public pourrait compléter les évaluations fondées sur les résultats qui sont souvent requises par les bailleurs de fonds.

L'apprentissage public est particulier puisque les résultats ne sont pas seulement mesurés par rapport à des objectifs fixes et prédéterminés. Lorsqu'une population démocratique apprend, les objectifs des efforts civiques et leurs suites doivent être également sujets à évaluation. À mesure que les gens apprennent, ils peuvent par exemple prendre conscience que ce qu'ils avaient initialement valorisé n'avait pas tant d'importance que cela.

Les opportunités d'apprentissage public ne se limitent pas aux évaluations finales. Elles peuvent se produire tout au long de la période où les citoyens travaillent. Nommer un problème en termes publics c'est d'une certaine façon prendre connaissance de ce que les autres valorisent. Cadrer un problème c'est explorer toutes les options d'action, ainsi que les tensions à traiter. Décider de façon délibérative c'est assimiler quelles actions sont cohérentes ou incompatibles avec ce qui a été retenu en priorité. Identifier des ressources c'est savoir lesquelles sont pertinentes et où des alliés potentiels pourraient être trouvés. Enfin, organiser une action complémentaire consiste à savoir quelles initiatives peuvent se renforcer mutuellement.

À bien des égards, l'apprentissage public c'est «renommer», «recadrer» et décider de nouveau après les faits. C'est une délibération à l'envers. Les questions sont les mêmes: devions-nous faire ce que nous avons fait? Est-ce que c'était vraiment conforme à ce que nous estimons important à présent? Le plus grand bénéfice de l'apprentissage public c'est une augmentation de la compétence civique résultant de ce que Hannah Arendt, s'appuyant sur le philosophe allemand Kant, a qualifié de «mentalité élargie». C'est la capacité à voir une situation à partir du point de vue des autres<sup>17</sup>. L'apprentissage public développe ce potentiel citoyen à déceler de nouvelles opportunités.

Les communautés d'apprentissage sont comme l'élève idéal qui lit tout ce qu'on lui donne, puis va à la bibliothèque ou recherche sur Internet pour en savoir plus. Ces communautés ne copient pas de modèle et n'utilisent aucune formule. Plutôt que d'essayer d'imiter les meilleures pratiques, elles analysent ce que les autres ont fait, l'adaptent à leur propre situation et en créent de meilleures.

Les projets communautaires qui aspirent principalement au succès immédiat ont tendance à prendre fin lorsque leurs objectifs ont été atteints. Cela peut se produire même si des difficultés persistent. D'autre part, les projets qui échouent s'arrêtent et déçoivent les citoyens. Ainsi, le succès et l'échec peuvent produire le même résultat : une démission. Lorsque les communautés apprennent, elles ont tendance à aller de l'avant parce qu'elles se projettent au-delà du succès ou de l'échec. Pour reprendre les mots Rudyard Kipling, elles « traitent ces deux menteurs de la même façon »<sup>18</sup>. Si le travail dans les communautés d'apprentissage fonctionne bien, on essaie de l'améliorer. Dans le cas où il échoue, on apprend de nos erreurs.

Apprendre par et dans une communauté relève plus que de l'acquisition et de la diffusion d'informations. C'est bien plus qu'une évaluation des efforts civiques. C'est un état d'esprit sur le changement et le progrès, une attitude ouverte à l'expérimentation et réflexive face à l'échec. « Si, au tout départ, vous ne réussissez pas, essayez et réessayez. » Et si vous réussissez, montez la barre et aspirez à davantage. L'apprentissage public est une mentalité politique qui crée une culture démocratique.

## QUE S'EST-IL PASSÉ ?

*La fréquentation des réunions de l'association de Suggsville a continué à fluctuer en fonction des questions abordées. Certains membres de l'association s'en sont inquiétés. D'autres pensaient qu'amener des gens à participer aux réunions étaient moins importants que de bâtir des liens avec d'autres groupes civiques, des coalitions des zones rurales, ainsi qu'avec des institutions telles que les organismes d'application de la loi du comté, le bureau du développement économique et le département de la santé. La création de réseaux était une priorité. Plusieurs personnes ont abandonné parce qu'elles voulaient que l'association joue un rôle*

*plus partisan. Mais celle-ci a refusé de s'impliquer dans les campagnes électorales locales ou d'endosser des causes spécifiques.*

*Aujourd'hui, Suggsville ne dresserait aucune liste servant de modèle de communauté même si la ville a considérablement changé: les citoyens ont une plus grande capacité à influencer leur avenir. Interrogé sur ce que les années de travail civique avaient produit, un Suggsvillien a déclaré qu'il avait appris comment travailler avec les autres.*

## CONSTRUIRE SUR CE QUI CROÎT

Une grande partie des progrès de Suggsville était basée sur l'utilisation de ce qui se passait déjà ou sur les potentiels en attente d'être exploités. Toutes les pratiques utilisées pour le travail citoyen ont été adaptées à partir de routines familières. Les gens évoquaient auparavant la façon dont les problèmes de la ville les affectaient. Ils pensaient déjà à ce qu'il fallait faire et aux différentes options. Les réunions de la ville ont simplement investi des efforts pour renommer et recadrer les problématiques afin qu'ils puissent être impliqués à partir de leurs propres mots.

Beaucoup de ressources nécessaires pour lutter contre certains problèmes de la ville étaient disponibles dans des lieux improbables. Exemple, l'éducation fournie par des personnes ayant peu suivi de scolarité formelle. Comme John McKnight et John Kretzmann l'ont montré, l'identification des actifs inexploités peut être plus puissante que la focalisation sur les besoins<sup>19</sup>. Le plus grand accomplissement de Suggsville était de percevoir le potentiel dans ce qui existait déjà. Dans une ville qui aurait pu être définie par ce qu'elle ne pouvait pas faire, il a été démontré le contraire. Les habitants n'y sont certainement pas parvenus seuls, mais ils ont surtout commencé de l'intérieur. Ils n'ont sans doute pas utilisé l'expression « efficacité collective », mais ils en ont fait preuve. En définitive, Suggsville a transformé sa culture politique, sa façon d'agir. On pourrait dire qu'elle a développé une démocratie fondée sur des actifs et avec une stratégie consistant à partir de ce qui se passait déjà ou existait à proximité.

Il est également significatif que les pratiques utilisées dans la ville n'étaient pas des efforts séparés et autonomes. Au contraire, elles se sont agencées telles des poupées russes. Cette cohérence a permis de créer une nouvelle façon de procéder. Lorsque les suggsvilliens ont

présenté leurs options pour agir sur un problème, ils ont continué à réfléchir sur l'intitulé qui a le mieux capturé l'enjeu réel. Même s'ils ont décidé de prendre une décision, ils ont révisé en continu à la fois le cadre et l'intitulé du problème. Au moment de délibérer, ils ont anticipé les mesures à prendre et les engagements qu'ils auraient à acter. Ils ont rappelé les leçons tirées des efforts passés. Ils se sont engagés à agir alors qu'ils délibéraient encore, et ont délibéré pendant qu'ils agissaient. Ils ont ainsi fait leur chemin en cheminant.



Illustration par Jennifer Berman

*Construits sur ce qui croît.*

— J. Herman Blake<sup>20</sup>

# 10

## LES PRATIQUES DÉMOCRATIQUES

L'HISTOIRE DE SUGGSVILLE illustre six pratiques démocratiques qui permettent d'avoir une meilleure prise sur son avenir. Ce sont des façons de travailler que les citoyens doivent s'approprier s'ils veulent se gouverner. Je dirais à nouveau que les pratiques ne sont pas des activités distinctes, mais plutôt des efforts interdépendants dans une autre manière de faire de la politique. J'ai hésité à en faire un tableau de peur de donner l'impression qu'elles n'étaient que d'autres nombreuses techniques ou compétences utilisées pour faciliter les processus collectifs ou pour engager dans les exercices de planification. Les pratiques ne sont pas des outils. Elles promeuvent les valeurs démocratiques et stimulent l'apprentissage qui permet aux citoyens de lutter contre beaucoup de leurs propres problèmes. Ce sont des moyens d'apprendre et de faire simultanément. En voici six qui me semblent essentielles :

1. Nommer les problématiques pour refléter ce que les gens considèrent comme précieux, et ne pas se contenter des informations d'experts.
2. Cadrer les problématiques afin que la prise de décision tienne non seulement compte de ce que les gens valorisent, mais énonce également toutes les options majeures pour agir équitablement et avec une reconnaissance totale de la tension qui se développe à partir des avantages et des inconvénients de chaque option.

3. Prendre des décisions de manière délibérative pour transformer les opinions des premières impressions en un jugement plus partagé et réfléchi.
4. Identifier et engager des ressources civiques, un capital souvent méconnu et inutilisé.
5. Organiser des actions civiques qui se complètent et qui font de l'ensemble des efforts citoyens bien plus qu'une somme d'initiatives.
6. Apprendre en tant que communauté tout au long du parcours pour maintenir l'élan (le momentum) civique.

Les pratiques prises dans leur ensemble, répondent aux questions soulevées dans chaque communauté confrontée à des circonstances troublantes. Les gens veulent savoir comment ils peuvent se réunir – malgré leurs différences – pour soutenir leur communauté. Ils ne recherchent pas de responsables ou organisations qui pourraient leur apporter des réponses. Ils se demandent seulement comment trouver leurs propres réponses. La piste à explorer étant de saisir les opportunités de faire de la politique habituelle mais de manière différente.

## UN ESPACE POLITIQUE SANS COORDONNÉES

La politique qui émerge des six pratiques démocratiques n'a pas d'emplacement distinctif. Habituellement, les individus doivent se rendre dans des lieux spécialement désignés pour pratiquer la « politique » : l'isoloir ou le banc des jurés. En outre, les pratiques démocratiques peuvent s'initier presque partout. J'ai pris comme exemple les cafés, les épiceries et même les tables de cuisine. Tous les lieux où l'on se rassemble régulièrement peuvent offrir cet espace public.

Je suggérerais également que c'est l'exercice même des pratiques démocratiques qui crée son propre espace. Il n'y a pas d'adresse spécifique. L'espace apparaît à chaque fois que des occasions sont saisies pour transformer des routines familières en exercice démocratique. Notez combien d'espaces se sont ouverts à chaque fois que des choix

ont été opérés à Suggville. L'acte de choisir transforme un lieu ordinaire en espace public.

J'ajouterais que le choix incarne une puissante idée démocratique. Reconnaître que nous pouvons faire des choix y compris pour les plus petites choses nous renforce, nous responsabilise et nous libère de la pensée oppressive, impuissante face à des forces qui échappent à notre contrôle. Une communauté est le produit de choix effectués dans la durée, y inclus ceux de ne pas choisir.

Je ne peux cependant pas évoquer la question des opportunités de pratiques démocratiques sans reconnaître les obstacles à la transformation des routines existantes en pratiques.

## LE RÔLE DES CITOYENS

L'affirmation que le « travail citoyen » peut faire une différence se heurte à des propos sur l'incapacité et l'absence de volonté de la plupart d'être des citoyens démocratiques. Elle se heurte également à des notions profondément ancrées concernant les changements importants dans une société. Quant aux citoyens présentés au début du livre, les Ruths et les Gènes, ils rencontrent deux obstacles supplémentaires: L'argument selon lequel l'ampleur de leur travail ne suffirait pas à produire des changements significatifs et la croyance que seuls les dirigeants sauraient opérer de réels changements.

Je ne balayerais pas ces critiques du revers de la main. Toutefois, les pratiques démocratiques, comme la prise de décision délibérative, augmentent leur portée en créant des réseaux et en influençant les systèmes de communication existants à grande échelle. Alors que les leaders qui prennent des initiatives sont essentiels, les pratiques démocratiques favorisent un genre de leadership civique, une « leader-attitude » qui consolide et concerne toute la communauté.

Il a également été soutenu que certaines conditions devaient être remplies pour que la démocratie et ses pratiques existent. Par exemple, le règne d'une atmosphère civile, une compréhension mutuelle et une confiance. Certes, l'absence de tout cela constitue un obstacle aux pratiques démocratiques, mais la civilité, la compréhension mutuelle et la confiance ne sont pas des conditions préalables. Elles constituent des sous-produits de pratiques démocratiques tandis que le produit

essentiel est le public démocratique. En d'autres termes, les pratiques créent un public. Elles sont un public démocratique en mouvement.

### *À quelle échelle ?*

Si les pratiques démocratiques se confinent à quelques réunions et ne sont pas reliées, elles seraient d'une ampleur si limitée qu'elles ne pourraient pas produire d'impact significatif<sup>1</sup>. Cela dit, je pense que la critique minimisant leur échelle ou leur niveau néglige le pouvoir des pratiques démocratiques quant à l'élargissement et l'amélioration significative de la connectivité et la communication civiques. Dans les zones humides naturelles, la connectivité l'emporte souvent sur l'échelle. L'importance de la connectivité est évidente dans la nature dans la façon dont les cellules fusionnent pour former des plantes et des animaux. Si l'on prend l'image d'un récif corallien, on constate que les coraux minuscules ne s'étendent pas, ils restent agrégés. Dans les « marécages politiques », les liens s'incarnent dans les relations publiques, les associations civiques, les réseaux citoyens et les modèles de communication publique<sup>2</sup>. Et puisque nous vivons aujourd'hui dans une société mondiale toujours plus interconnectée, « l'action d'un individu ou d'un petit groupe peut très rapidement affecter l'ensemble du système », a déclaré Carne Ross, se basant sur ses expériences d'ancien diplomate britannique<sup>3</sup>.

### *Connectivité et communication*

Pourquoi certaines communautés sont-elles plus résilientes et peuvent rebondir sur les défis lorsque d'autres ne le peuvent pas ? La réponse semble avoir beaucoup à voir avec la nature des connexions que les gens établissent entre eux et la façon dont les informations circulent.

Dans « Why the Garden Club Couldn't Save Youngstown », Sean Safford compare les connexions civiques à Allentown, en Pennsylvanie, avec celles de Youngstown, en Ohio<sup>4</sup>.

Les deux villes étaient des centres de manufactures prospères jusqu'à ce qu'elles subissent des revers économiques similaires à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Allentown a mieux répondu. Pourquoi ? La fluidité de la communication semble avoir été un facteur déterminant. Les communications qui relient des parties disparates d'une communauté facilitent l'apprentissage public.

Youngstown avait un réseau civique organisé comme une roue de wagon. Les communications arrivaient vers un point central et se dispersaient vers l'extérieur. En revanche celles d'Allentown, ont été organisées en réseaux de nœuds multiples, ce qui a favorisé «l'interaction et la mobilisation à travers les différents secteurs sociaux, politiques et économiques»<sup>5</sup>. Toutes les personnes pouvaient se contacter aussi facilement que sur internet.

Les pratiques démocratiques facilitent la communication de type Allentown car elles sont décentralisées. Autrement dit, il n'y a pas d'institution centrale qui les coordonne. Les projets qui se développent à partir des pratiques sont aussi variés que les groupes qui les créent. Pourtant, ils sont liés par des fins communes, ce qui favorise leur renforcement mutuel. Nommer les problématiques reflétant les préoccupations des gens favorise le cadrage délibératif et la prise de décision, qui à son tour, favorise l'identification de ressources inexploitées et des actions publiques complémentaires.

L'existence de nombreuses petites initiatives reliées crée une plus grande résilience de la communauté, alors qu'une dépendance à une grande et unique monoculture civique est susceptible de mettre le système en échec.

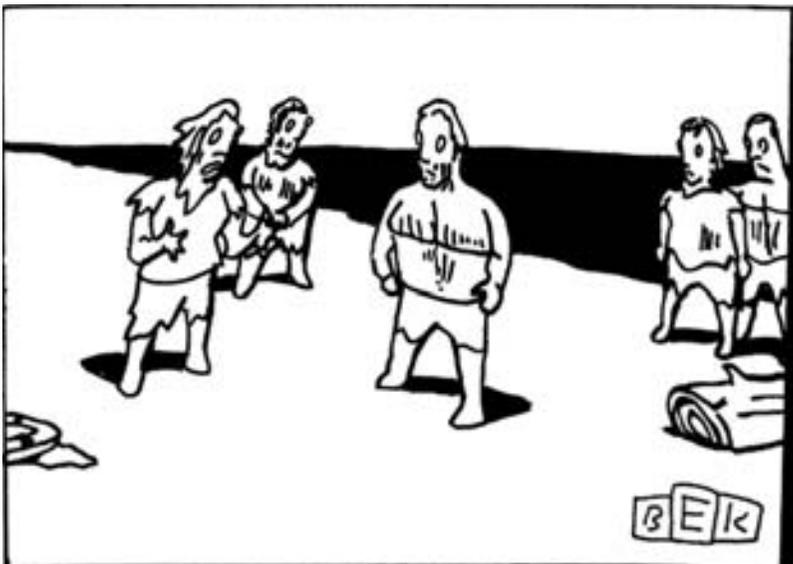
### *Qu'en est-il du leadership ?*

Les pratiques démocratiques se heurtent à la croyance courante que le changement ne se produit que lorsque quelques leaders courageux prennent en charge et dépassent un pouvoir retranché. Comment de simples citoyens travaillant ensemble pourraient-ils changer la donne ? L'histoire est pleine d'exemples de grands leaders qui ont été agents du changement : Susan B. Anthony, Martin Luther King Jr., Abraham Lincoln, George Washington. La liste est encore longue. Il est impossible d'affirmer que les leaders n'ont pas une grande influence. L'initiative est essentielle et quelqu'un doit bien faire le premier pas. Toutefois, les pratiques démocratiques encouragent aussi cette prise d'initiative. Elles favorisent également la généralisation de la «leader-attitude» plutôt que simplement rester sur quelques personnalités exceptionnelles. La légitimité est une autre caractéristique des communautés résilientes. En s'exerçant aux pratiques, beaucoup de personnes de tous les secteurs d'une communauté ou d'une société peuvent produire de réelles avancées. Il y a un rôle et une place pour tous. Certains peuvent suggérer

une nouvelle façon de nommer une ancienne problématique. D'autres peuvent soulever des questions sur les compromis à faire. Presque tout le monde a une opinion sur ce qu'il faut faire pour résoudre un problème. Beaucoup ont des ressources à offrir et tout le monde peut participer à l'évaluation des résultats des efforts civiques.

Une étude comparant une communauté résiliente qui a pu résoudre ses problèmes avec une ville qui n'y est pas parvenue, a montré que cette dernière avait pourtant de meilleurs leaders, tels que nous l'entendons traditionnellement. Ils étaient hautement qualifiés, engagés civiquement et dotés d'une belle réussite personnelle. Alors que, ce qui est ressorti de la communauté résiliente n'était pas tant les qualifications des leaders que leur nombre, les différents secteurs de la communauté d'où ils provenaient, et surtout la façon dont ils interagissaient avec les citoyens. Cette communauté avait 10 fois plus de personnes qui faisaient preuve de leadership que des communautés de taille comparable. La ville en était un véritable foyer<sup>6</sup>.

Prendre une résolution est difficile même s'agissant de l'autonomie, car rien ne se produit spontanément. Les communautés qui sont habiles dans la résolution de leurs problèmes sont des « foyers de leadership » en ce sens que tout le monde est invité à contribuer avec



Source : Bruce Kaplan, The New YorkerCollection, cartoonbank.com

« Nous avons besoin d'une sorte de leader inutile. »

une certaine initiative. Elles font du leadership l'affaire de tous et ne l'associent aucunement à des positions d'autorité.

Dans les communautés de leaders, les personnes qui prennent des initiatives se distinguent donc par leur interaction avec leurs concitoyens. Ce sont des ouvreuses de portes plutôt que des gardiennes. Elles excellent dans l'établissement de liens. Les leaders traditionnels à des postes d'autorité contrôlent généralement l'accès à l'argent et donnent ou refusent l'autorisation de projets communautaires. Les ouvreuses de portes quant à elles, relient les gens et élargissent leur participation. Elles se tournent non seulement vers une élite ou d'autres leaders mais aussi vers les citoyens pour trouver des solutions<sup>7</sup>.

Henrik Ibsen nous a rappelé qu'« une communauté est comme un navire, tout le monde devrait être préparé à prendre la barre »<sup>8</sup>. Compte tenu des problèmes profondément interconnectés, du chômage à la désintégration des familles, quelques bons leaders ne seront pas suffisants. Le leadership et la citoyenneté doivent devenir synonymes.

## AUTRES PROBLÈMES

Bien entendu, il y a plus de difficultés posées par la démocratie que celles qui ont été traitées jusqu'à présent dans ce livre. Pour en citer une autre j'évoquerais la méfiance mutuelle entre les citoyens et les principales institutions. L'une des raisons de l'utilisation de l'analogie écologique est qu'elle attire l'attention sur l'importance de la relation entre les « marécages politiques » et ce qui se passe en terrain sec. L'élément complexe dans cette relation fait l'objet des deux chapitres suivants. Cependant, il n'existe pas qu'une seule pratique pour répondre à ce problème. Surmonter la méfiance et le manque de confiance qui freinent la relation exige un meilleur alignement de ce que font les institutions avec toutes les pratiques citoyennes. La politique des citoyens et l'institutionnelle sont différentes, mais elles doivent se renforcer mutuellement.



PARTIE III  
LES INSTITUTIONS,  
LES PROFESSIONNELS,  
ET LE PUBLIC





# 11

## COMBLER LE GRAND FOSSÉ

LE FOSSÉ SEPARANT LES INDIVIDUS de la plupart de nos principales institutions était important depuis un certain temps et est énorme à présent. Pour la plupart des institutions, moins de la moitié de nos citoyens ont encore une grande confiance en elles<sup>1</sup>.

Par comparaison, les institutions médicales qui bénéficiaient d'un grand capital de confiance, ont obtenu un vote de confiance d'à peine un tiers des américains. Le Congrès se situait en bas de la liste pendant un certain temps. Actuellement, seulement 6% des personnes font confiance à ses membres. Notre champ législatif est devenu moins populaire que les choux de Bruxelles. Wall Street est presque aussi loin avec 7%. Les grandes entreprises, les cabinets d'avocats et la presse étaient très mal classés. Environ un tiers de nos citoyens ont déclaré qu'ils n'avaient aucune confiance en eux<sup>2</sup>. Bien sûr, au fil du temps, les attitudes changent. Un certain degré de confiance revient habituellement. Néanmoins, tel un raclage érosif, cette fracture entre le public et nos institutions menace la légitimité des agences qui ne peuvent fonctionner comme elles le devraient sans confiance.

Des fluctuations semblables de niveaux de confiance affectent les écoles publiques, les établissements universitaires et les organisations non gouvernementales. En outre, ce manque de confiance est souvent réciproque. Par conséquent la fracture s'agrandit à partir des deux bords.



Source: CartoonStock.com

*Quelle érosion!*

Qu'est-ce qui est à l'origine de cette faille? De toute évidence, de nombreuses forces sont à l'œuvre, y compris des attentes irréalistes des institutions. Par ailleurs, les gens ont d'autres observations. Ils expliquent leur manque de confiance dans les institutions, par leur croyance dans l'inefficacité de ces dernières. Selon eux, elles ne résolvent pas les problèmes et ne répondent pas aux personnes qu'elles sont censées servir.

Il y a manifestement un lien entre ces critiques. En effet, lorsque les institutions ont une relation de travail productive avec les citoyens, elles sont plus susceptibles d'être considérées comme réactives. Et puis, comme dans le cas des écoles par exemple, les institutions considérées comme réactives sont plus susceptibles d'être considérées comme efficaces, si elles sont assistées par les citoyens<sup>3</sup>. En fait, les institutions

pourraient effectivement être plus efficaces si elles tiraient des bénéfices du travail des citoyens. J'aborderai ce point plus loin. Mais avant cela, je voudrais approfondir la réflexion concernant la nature de la fracture. Les sources des perceptions négatives des institutions ne sont pas compliquées à identifier. Nous avons tous entendu des histoires horribles de politiciens corrompus, d'enseignants incompétents, de fonctionnaires indifférents et de bureaucrates ennuyeux. Pourtant, beaucoup de personnes décentes et compétentes font carrière en politique. De plus, la plupart des professionnels qui collaborent avec nos institutions sont dévoués et bien formés. Alors pourquoi un tel manque de confiance ?

Une des raisons profondes pourrait concerner les citoyens eux-mêmes. Non seulement ils veulent des institutions réactives et efficaces, mais ils attendent aussi davantage. Ils désirent avoir un maximum de contrôle sur leur avenir dans un monde dangereux et imprévisible. Donc quelle que soit la bonne qualité de relation avec des institutions, si elles ne leur donnent pas plus de contrôle, elle ne sera jamais satisfaisante.

*« Le citoyen peut ressusciter nos institutions politiques et gouvernementales, les rendre réactives, responsables, et les garder honnêtes. Personne d'autre ne le peut. »*

— John Gardner<sup>4</sup>

## LES OBSTACLES AU RÉTABLISSEMENT DE LA CONFIANCE

Les obstacles au rétablissement de la confiance sont considérables. L'un d'entre eux réside dans la différence entre les mentalités civiques ou démocratiques et celles des professionnels. En disant cela, je ne veux pas donner l'impression de critiquer les professionnels en tant qu'individus. Nous apprécions tous les qualités des médecins compétents, des menuisiers, des avocats, des ingénieurs, des électriciens et d'autres professionnels. Je parle ici d'une culture, celle du professionnalisme, et ses implications concernant la politique démocratique. Mettre nos institutions entre les mains de professionnels qui ne réagissent pas à la pression politique était

censé aboutir à un plus grand bénéfice public et une meilleure adhésion populaire. Cela n'a pas eu lieu, et la raison pourrait avoir trait à une culture qui attribue aux seuls experts la connaissance et la maîtrise de la complexité du monde. Cette mentalité favorise une forme de rationalité technique qui prend un pouvoir supplémentaire lorsqu'il est articulé, comme c'est habituellement le cas, à l'autorité légale des institutions bureaucratiques. La rationalité technique à laquelle je fais allusion considère la société humaine comme une machine dont les dysfonctionnements peuvent être rectifiés par des procédés techniques, à l'image d'un moteur de voiture qui ne fonctionne pas correctement et qui aurait besoin d'un mécanicien. La rationalité technique a une longue histoire. Au début des années 1900, Max Weber avait soutenu que le comportement social, comme les phénomènes naturels tels que la rotation des planètes, suivait des modèles prévisibles et calculables. La rationalité technique serait en mesure d'identifier ces modèles, qui pourraient ensuite être transformés par des moyens effectifs et efficaces. Selon Weber, la revendication de l'action rationnelle est au cœur de l'autorité bureaucratique moderne. Cependant, les critiques craignent que les moyens instrumentaux soient une façon de se couper des fins<sup>5</sup>. Exemple : Le propriétaire sait ce qu'il attend de sa voiture, mais le mécanicien envisage peut-être autre chose comme transformer la berline familiale en voiture de course. Du coup, la performance de la voiture n'est plus connectée au désir du propriétaire. James Scott, a démontré combien, dans le monde, de projets d'ingénierie sociale parachutés, avaient démarré sur de nobles intentions et qui ont eu des conséquences involontaires désastreuses<sup>6</sup>. Pour utiliser une autre analogie, imaginez que la société soit un ordinateur très sophistiqué qui inexplicablement ne démarre pas ou commence à télécharger des données d'une source dont vous ignorez tout. Lorsque cela se produit mystérieusement, la plupart d'entre nous sont déconcertés.

Pour ramener cet exemple à la politique vue selon une perspective professionnelle, des gens comme moi sont des amateurs impuissants. C'est exactement ce que les citoyens ont décrit dans un article paru dans *The Economist* : « Lorsque les professionnels dominent tous les sujets complexes, de la prévision des marchés au catalogage des livres de la bibliothèque, peut-être serait-il trop

demander que les politiques publiques puissent devenir un jour la Province de l'amateur»<sup>7</sup>.

Le professionnalisme amène avec lui une notion distincte de service. Les professionnels servent généralement en traitant divers maux, et ceux qu'ils traitent facilement sont considérés comme des objets. Les médecins ont des patients, les avocats des clients et les journalistes des lecteurs. Ces « objets » (patients, clients, lecteurs) peuvent être vus comme largement passifs ou, au mieux, réceptifs. Après tout, les patients sont censés être patients. À partir de cette perspective, il est facile d'envisager les citoyens comme objets de traitement professionnel contrairement à la conception démocratique des citoyens en tant qu'acteurs politiques et agents du changement.

La démocratie existe dans un conflit inéluctable avec de nombreuses hypothèses de professionnalisme, un conflit que Woodrow Wilson a reconnu lorsqu'il était stagiaire dans l'administration publique. « La bureaucratie peut exister », a déclaré Wilson, « uniquement là où tout service de l'État s'est retiré de la vie politique courante du peuple, ses chefs et ses troupes (masses) »<sup>8</sup>.

Dans son étude du système de protection sociale du Massachusetts, citée plus tôt, Martha Derthick a identifié un autre conflit entre le professionnalisme et la démocratie dans ce que j'appellerais une différence dans les « priorités »<sup>9</sup>. Le système du Massachusetts était à l'origine, un régime d'aides administré localement. Il était personnalisé, bienveillant et sensible aux spécificités des bénéficiaires. Il a été progressivement remplacé par un système professionnel ayant des priorités autres. L'ancien système accordait une grande importance à la réactivité et pouvait spécifier les circonstances particulières d'une personne à une autre. Les responsables locaux de l'aide sociale connaissaient les noms de tous et les considéraient comme des individus. Le nouveau système professionnel a préféré l'uniformisation car le précédent avait tendance à favoriser certaines personnes. Selon ses règles, tout le monde devait être traité de la même manière: pas de favoritisme.

Le système d'aide sociale original et le professionnel avaient des inconvénients et des avantages. L'ancien pouvait être corrompu et mal géré. Le nouveau pouvait s'avérer insensible aux différentes circonstances des gens et inflexible car encombré par ses règles.

## DES EFFORTS POUR REGAGNER EN LÉGITIMITÉ

Au XXI<sup>e</sup> siècle, nous assistons au triomphe d'une société professionnalisée à laquelle nous devons notre bien-être. Néanmoins, le conflit entre sensibilités professionnelles et démocratiques persiste. Désireux de faire valoir leur légitimité, la plupart des institutions et de nombreux professionnels, conscients du manque de confiance du public, ont déployé d'ardents efforts pour rétablir la confiance. Leurs stratégies sont assez similaires, même si les institutions et les professions sont très différentes.

L'une des premières et évidentes approches pour répondre aux critiques a été de parier sur le caractère rassurant des promesses en s'engageant au strict respect des normes professionnelles<sup>10</sup>. De nombreuses institutions ont également tenté de rétablir la confiance du public en affichant plus de transparence dans leurs opérations. En outre, les mesures visant à accroître la participation des citoyens ont considérablement augmenté. Des audiences publiques ou des réunions de villes (en fait des rencontres dans les villes et pas des villes) ont eu lieu presque partout. Les projets d'engagement civique sont devenus monnaie courante.

## LE MOUVEMENT « REDEVABILITÉ » (ACCOUNTABILITY) : AIDE-T-IL ?

Sans doute que la stratégie la plus courante pour les institutions gouvernementales et non gouvernementales pour démontrer qu'elles sont réactives et efficaces est de fournir des données complètes attestant de leurs bons résultats. Cette démarche est destinée à prouver le grand niveau de responsabilité dont elles font preuve<sup>11</sup>. Ces calculs de performance sont basés sur divers critères de référence, tels que les résultats de tests standardisés sur des élèves de l'école secondaire et primaire<sup>12</sup>. Bien qu'ils soient censés rétablir la confiance du public, la plupart des projets de responsabilisation ont toutefois un autre but. Ce sont des mesures défensives visant à protéger les institutions de ce que leurs fonctionnaires considèrent comme des critiques et des intrusions injustifiées dans leur travail. C'est une réaction compréhensible, bien que peu susceptible de rétablir la confiance du public.

Un chercheur contemporain de l'administration publique, Christopher Pollitt, soutient que «les postulats selon lesquels la mesure du rendement favorise la responsabilité publique» restent à prouver. Il est peu probable que les fabricants de systèmes d'indicateurs de performance [IP] soient particulièrement préoccupés par leur utilité pour les législateurs et les citoyens, contrairement à ce qu'ils vendent aux ministres et aux gestionnaires <sup>13</sup>.

Les citoyens divergent avec les leaders institutionnels sur la définition des indicateurs valables de la redevabilité, et sur le sens même de ce concept. Alors que les dirigeants institutionnels ont typiquement à l'esprit de l'information pure, les citoyens se concentrent sur la nature de la relation qu'ils ont avec les écoles et avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales<sup>14</sup>. Dans le cas des écoles publiques, de nombreux Américains ont non seulement été critiques, mais ont progressivement perdu le sens de l'appropriation et de la responsabilisation. (Sandy a rencontré ce problème quand elle a essayé d'obtenir un soutien pour améliorer les écoles de sa communauté). Les gens ne trouvaient en effet pas toujours de la réactivité et de la responsabilité dans leur relation avec les écoles.

Quant aux fonctionnaires des écoles, ils pourraient par ailleurs être amenés à penser qu'en citant les données volumineuses des tests qu'ils publient, ils constituent des modèles de responsabilité et de transparence. Ils croient que ces mesures de performance sont conformes à une attente du public de standards de haut niveau. Même si les citoyens peuvent apprécier l'information fournie, ils pourraient toutefois ne pas être convaincus que les écoles effectuent le travail attendu d'elles. Alors que la plupart veulent que les élèves aient des attentes élevées, ils pensent que les résultats des tests ne sont qu'une indication parmi d'autres du rendement scolaire<sup>15</sup>.

En outre, certaines personnes croient qu'elles et leurs communautés (pas seulement les écoles) devraient être tenues pour responsables du sort de la future génération. Elles pensent que c'est au public de désigner celui qui doit rendre des comptes<sup>16</sup> car lorsque la responsabilité est institutionnellement définie, elle tend à désengager les citoyens.

Le mouvement « Accountability » ou « Redevabilité » a également

pris de l'ampleur dans les fondations et dans les organisations non gouvernementales (ONG). Les bailleurs de fonds considèrent que l'affichage de la redevabilité serait un moyen de prévenir toute intrusion gouvernementale. Ils pensent généralement qu'ils sont « comptables » quand ils utilisent des résultats mesurables pour montrer l'impact de leur financement. Quant aux ONG, afin de décrocher des subventions, elles conçoivent leurs programmes en tenant compte de ces indicateurs de rendement même si les mesures de performance imposées de manière externe peuvent également compromettre la capacité civique dans les communautés. Cette dernière n'est pas toujours mesurable, même si elle peut être démontrée par d'autres moyens. Pourtant, comme les responsables de fondations l'expliquent, les conseils d'administration exigent des preuves d'impact. Pour leur part, les bénéficiaires de subvention, se plaignent du manque de pertinence des mesures du rendement et de leur caractère chronophage qui détourne leur énergie de tâches plus importantes. Toutefois, ils sont obligés de « jouer le jeu » pour obtenir les financements nécessaires à leur action.

Pourquoi le fait de démontrer que les subventions ont un impact mesurable entre-t-il en conflit avec le renforcement des capacités civiques? Cette difficulté prouve que ce sont les subventions elles-mêmes et non les facteurs indigènes qui sont responsables de tous changements qui se produisent dans une communauté. David Ellerman, un ancien de la Banque mondiale, a écrit avec perspicacité: « plus les fondations et les agences d'aide cherchent à avoir un effet direct plus elles bousculent, étouffent et falsifient toute motivation des gens supposés être soutenus pour s'aider eux-mêmes. Au lieu de favoriser l'autonomie, les machines à mobiliser des fonds favorisent l'apprentissage du handicap et de la dépendance »<sup>17</sup>. Une étude réalisée par la Fondation Kettering avec l'Institut Harwood pour l'innovation publique montre que la pression de certains donateurs qui incite à démontrer l'impact mesurable de la responsabilité a focalisé leur attention sur l'intérieur de leurs propres structures. Ils avaient en effet tendance à se concentrer sur des normes professionnelles internes définies et se sont éloignés des attentes des citoyens et des communautés qu'ils devaient servir<sup>18</sup>.

Pour les communautés, sans doute que la plus problématique des répercussions involontaires des mesures de redevabilité à partir

d'évaluateurs (objectifs) externes, a été l'effet de ces mesures sur l'apprentissage collectif ou public. Comme je l'avais mentionné, l'une des caractéristiques les plus révélatrices des communautés résilientes avec une histoire de résolution des problèmes est la façon dont elles apprennent collectivement de leurs efforts. Bien que les évaluations extérieures aient du mérite, elles sont très différentes de celles qui se déroulent lors de l'apprentissage public.

Les effets indésirables des mesures de redevabilité ne se sont pas seulement répercutés sur les bénéficiaires de subventions. Ils ont également constitué un obstacle à la réalisation d'un des objectifs les plus chers à la philanthropie: favoriser l'innovation. Celle-ci nécessite une expérimentation qui peut se retrouver en contradiction avec la nécessité de montrer des résultats positifs à court terme. Les expériences prometteuses échouent souvent. Malheureusement, comme le chef d'une institution communautaire qui devait montrer des résultats mesurables m'a avoué franchement: «Je n'ai pas la permission d'échouer».

Les expériences inventives pourraient ne pas produire les résultats définitifs que les mesures de performance imposent, et les critères de performance prédéterminés pourraient empêcher les organisations communautaires de repenser leurs objectifs, qui devraient du coup changer à mesure que l'expérience l'exige<sup>19</sup>. Mais plutôt que de suivre un chemin prédéterminé, les communautés inventives font leur chemin en cheminant.

Il ne fait aucun doute que les citoyens impliqués dans des projets expérimentaux reconnaissent le besoin de clarté des objectifs. Ils veulent également savoir si leurs efforts ont produits des effets positifs. Cependant, étant donné que les mesures de redevabilité imposées par l'extérieur risquent d'étouffer l'expérimentation, certains groupes civiques ont refusé de travailler avec des bailleurs de fonds et «jouer le jeu». Cela impose non seulement une contrainte sur les initiatives innovantes, mais devient également problématique pour les bailleurs qui se glorifient d'encourager la créativité.

### *Un cercle vicieux*

Dans le pire des cas, les efforts institutionnels pour démontrer la redevabilité peuvent en réalité être contre productifs et augmenter la méfiance du public. Brian Cook a constaté qu'«un cercle de

plus en plus vicieux a émergé dans lequel l'anxiété sur le contrôle et la responsabilité a conduit à des vérifications plus étendues et plus complexes, qui ont à leur tour augmenté la distance bureaucratique entre les administrateurs et le public. Cette distance soulève de nouvelles préoccupations quant à la surveillance et à la responsabilisation et introduit une autre série de contrôles». <sup>20</sup> Cook déplore que ces résultats soient l'inverse de ce que les réformes concernant la redevabilité envisageaient.

### *Alimenter le cynisme*

Malgré les abus et les conséquences souvent involontaires, nous voulons tous que nos institutions rendent des comptes. Albert Dzur, auteur du professionnalisme démocratique, souligne qu'« il y a une valeur réelle accordée à la redevabilité, c'est-à-dire que grosso modo nos écoles, nos tribunaux, nos hôpitaux, etc. font ce qu'ils disent et ce que le public attend d'eux. » Cependant, Dzur craint que cela ne soit pas vraiment le cas. En fait, il voit des signes qui indiquent que les institutions évoluent dans la direction opposée en développant encore plus de procédés techniques et d'experts dans l'espoir de rétablir la légitimité publique perdue ou de créer de meilleures défenses<sup>21</sup>. Il appelle ce mouvement le « super-professionnalisme ».

Un meilleur professionnalisme, d'un point de vue démocratique, devrait gérer les principales préoccupations des citoyens. Les Américains ont des sentiments très vifs, pas tant concernant la responsabilité que sur son manque. Au pire de leur humeur, ils fustigent les fonctionnaires qui semblent se prélasser de façon égoïste dans leurs privilèges tout en étant extrêmement arbitraires dans l'exercice de leurs fonctions. Beaucoup croient que ceux qui occupent des postes d'autorité tentent avant tout de protéger leur propre institution ou profession. On pense également que les fonctionnaires sont coupables de graves lacunes éthiques, ce qui consolide d'autant plus cette impression d'irresponsabilité.

Que les citoyens évoquent les fonctionnaires du gouvernement, des entreprises, de l'éducation ou du corps médical, les perceptions sont similaires. Quel que soit le champ, les dirigeants semblent être sur une longueur d'onde bien différente de celle de la base. Ils peuvent mal évaluer l'attitude des citoyens vis-à-vis de la redevabilité. Ces

derniers veulent être informés mais se sentent submergés par ce qu'ils considèrent comme des chiffres sans signification. Sceptiques quant aux mesures, ils pensent qu'ils sont manipulés par la façon dont les statistiques sont utilisées. En outre, le cynisme concernant la manipulation est répandu et dépasse le contexte des États-Unis. Un article d'Andrew Gilligan dans le *Telegraph* du Royaume-Uni a dénoncé l'irresponsabilité qui semble évidente lorsque les fonctionnaires du gouvernement utilisent des exercices organisés par étapes, en consultation publique avec les « parties prenantes » dans le but d'obtenir les réponses qu'ils attendaient. Gilligan a vu ces consultations comme des mesures défensives pour isoler les fonctionnaires des citoyens. Les « dites » réunions publiques étaient une « ruse », écrit-il, « une fraude ». Il a déclaré que cette « non-consultation était une technique cynique utilisée par les gouvernements, les autorités locales et certaines entreprises pour fournir une légitimité fallacieuse ou une fausse couverture RP (relations publiques) pour une décision prédéterminée. » La non-consultation, croyait Gilligan, « se répandait comme des renouées (herbes invasives) dans la bureaucratie »<sup>22</sup>.

### *Qu'en est-il de la responsabilité ?*

En ajoutant à ce que j'ai développé au sujet de la vision du public concernant la redevabilité des écoles publiques, il semble que la « responsabilité » est en grande partie un terme institutionnel/professionnel. On dit que la redevabilité est ce qui reste lorsque la responsabilité a fait défaut<sup>23</sup>. Bien que la redevabilité soit généralement une question d'information pour les leaders institutionnels, pour les citoyens en revanche il s'agit essentiellement de relations. Ils recherchent un échange franc, ouvert, moralement ancré avec des fonctionnaires. Ils veulent un relationnel qui offre des possibilités d'influence publique. Riches qualité relationnelle avec les institutions, les citoyens ont tendance à être engagés plus productivement à leurs côtés. John Gaventa et Gregory Barrett ont constaté que, dans des relations mutuellement bénéfiques, ils devenaient plus compétents et avaient davantage le sens de leur propre efficacité politique tandis que les institutions sont perçues comme plus sensibles et plus responsables<sup>24</sup>.

## UNE AUTRE POSSIBILITÉ: UN MEILLEUR ALIGNEMENT

Si la confiance dans le public s'avère indispensable pour que les citoyens façonnent mieux leur avenir, comment la rétablir ? J'ai suggéré qu'au moins une partie de la réponse résulte d'un meilleur alignement du travail des citoyens sur celui des institutions. Je donnerai plus de détails dans le prochain chapitre, mais j'évoque ici ce qui se produit lorsque les institutions et les citoyens travaillent de manière complémentaire et mutuellement renforcée. Le travail qu'ils réalisent leur donne le contrôle et bénéficie également aux institutions. Ces dernières gagnent en efficacité car elles profitent du travail citoyen et peuvent être plus réactives quand elles en constatent les bénéfices. Ce type d'avantage mutuel pourrait s'appeler symbiose. (Pensez à la relation des abeilles et des fleurs.) Ou rappelez-vous la parabole des Blobs et Squares : un meilleur alignement permettrait aux Squares d'utiliser davantage ce que ne peuvent produire que les Blobs, tandis que ces derniers bénéficieraient de ne pas être contraints d'être plus « square » (carrés).



Illustration par Jennifer Berman

### *Plus jamais de « navires qui passent durant la nuit »*

Trop souvent, les routines des institutions ne s'harmonisent pas bien avec les pratiques démocratiques parce que les institutions et les citoyens ne sont pas sur la même longueur d'onde. Les premières veulent aider, tandis que la citoyenneté démocratique veut avoir plus d'emprise dans l'élaboration de son futur. Par conséquent, lorsqu'elles tentent d'aider les citoyens, leurs efforts peuvent passer à côté. Ce fût le cas dans la côte du Golfe, à Bayou La Batre, en Alabama, dont les origines remontent à une colonie française du XIX<sup>e</sup> siècle. Les habitants sont des créoles descendant d'ancêtres français et d'Afrique de l'Ouest, ainsi qu'une grande population de pêcheurs de crevettes provenant avec leurs familles d'Asie du Sud-Est. Des conflits se sont développés entre ces différents groupes mais, heureusement, aucun affrontement sérieux n'a eu lieu. En 2005, l'ensemble de la communauté a presque été détruite par l'ouragan Katrina<sup>25</sup>.

L'ouragan a démolit de nombreuses habitations. L'industrie de la pêche a également été sérieusement frappée : les bateaux ont été charriés à l'intérieur des terres, et il a fallu beaucoup d'effort pour les remettre à l'eau. Peu de temps après, des promoteurs ont essayé d'acheter une vaste parcelle de terrain afin d'y construire un centre de villégiature d'envergure mondiale dans le village. Certains résidents ont vu pointer la prospérité au coin de la rue. D'autres en revanche craignaient que les promoteurs monopolisent la reconstruction et les éloignent de la prise de décision concernant l'avenir de la communauté. Les gens aiment certes visiter Disneyland, mais ils ne veulent pas y vivre. La plupart des habitants voulait rétablir la communauté, à la fois ses bâtiments et son mode de vie. Ils ont alors estimé qu'ils devaient se réunir.

Toutes les institutions environnantes de la Côte du Golfe (les organismes de bienfaisance, les églises, les agences d'aide et de secours) étaient plus que désireuses d'aider et leur aide était très appréciée. Cependant, les secours, les subventions, les prêts et les services bénévoles n'ont pas adressé la question la plus fondamentale de la communauté : comment se réunir pour créer le modèle que nous voulons ? Comme je l'ai dit précédemment, c'est la question que chacun se pose, quel que soit le type de menace qui pèse.

L'histoire de Bayou La Batre est une illustration de ce que j'appellerais « les navires qui passent durant la nuit ». Les institutions, pour la plupart, n'étaient pas organisées pour répondre à la question centrale

des citoyens. Elles disposaient de fonds et de services, mais n'avaient pas beaucoup à dire sur la façon dont la communauté pouvait elle-même se rassembler pour façonner son propre avenir. Ceci aurait impliqué de prendre en compte le travail que les citoyens auraient dû faire et les pratiques qu'ils auraient mises en place. La plupart des établissements se sont concentrés davantage sur ce qu'ils pourraient faire pour la communauté à court terme plutôt que sur ce qu'ils pourraient faire avec elle à long terme. D'où l'idée qu'un meilleur alignement permettrait aux institutions de mener à bien leur travail de manière à faciliter celui des citoyens et vice versa.

### *Renforcer les pratiques démocratiques*

Un meilleur alignement entre les institutions et les citoyens ne requiert pas de réforme massive ni ne demande à des professionnels surmenés d'endosser une charge supplémentaire de travail. L'un ou l'autre serait extrêmement difficile. Au lieu de cela, le réaligement institutionnel exige seulement des professionnels de faire un peu différemment ce qu'ils font habituellement, de sorte que leur travail renforce les pratiques démocratiques.

L'alignement est essentiel parce que, comme j'ai essayé de le démontrer, même si les dirigeants des institutions sont citoyens, le travail des citoyens et celui des institutions sont différents. Rappelons que celui des principaux concernés implique de nommer les problématiques, les cadrer, décider de manière délibérative, identifier les ressources locales, agir de manière complémentaire et apprendre collectivement. Ces pratiques démocratiques ont leur équivalent dans les routines institutionnelles. Les institutions – gouvernements, écoles, organisations à but non lucratif – nomment, cadrent, décident, engagent des ressources, coordonnent les actions et apprennent. Bien que les tâches soient identiques, elles se déroulent de manière distincte. L'alignement respecte ces différences. C'est une alternative à la colonisation.

Plus loin, j'aborderai en détail les expériences ou le potentiel d'expérimentations dans lesquels les établissements se sont alignés ou pourraient mieux aligner leur travail sur celui des citoyens.

# 12

## EXPÉRIMENTATIONS EN RÉALIGNEMENT ET POTENTIALITÉS D'EXPÉRIMENTATIONS

CERTAINES INSTITUTIONS ET PROFESSIONNELS tentent déjà de repenser leur travail en fonction des pratiques citoyennes<sup>1</sup>. Parce que l'un des obstacles majeurs à un meilleur alignement est la différence entre ce que les institutions pensent que le public doit savoir et ce que les citoyens considèrent comme pertinent. Je commencerai par restituer des expériences où la connaissance est centrale, comme les universités, les collèges, les écoles secondaires et les médias. Nombre de celles citées sont des variations de projets assez courantes. Ce qui est distinctif, c'est le contrôle mis entre les mains des citoyens et la manière dont cela comble le fossé qui sépare le public des institutions.

Quelle serait l'incitation pour des institutions à entreprendre des expériences cédant plus de contrôle aux gens? Comment le réalignement sert-il l'intérêt des institutions (à savoir l'efficacité) sans leur retirer du pouvoir?

La réponse, je crois, tient dans le renforcement qui peut provenir du travail complémentaire des citoyens.

Certains des exemples de réalignement que je m'apprête à donner ne sont pas encore pleinement développés. Je les cite pour illustrer leur potentiel de renforcement des citoyens et du travail des institutions. Comme un météorologue en prévision du temps, je vais décrire des conditions qui seraient susceptibles d'entraîner un changement et donc de produire un réalignement. Je ne rendrai compte que des expériences qui ont déjà été réalisées et aussi du potentiel d'expérimentation, en commençant par le journalisme<sup>2</sup>.

## EN JOURNALISME

Cole Campbell, ancien rédacteur en chef et doyen de l'école de journalisme à l'Université du Nevada, est allé au-delà du truisme qui veut que la presse informe le public. Il s'est à son niveau interrogé sur le type d'information dont les gens auraient besoin pour se gouverner eux-mêmes<sup>3</sup>. La réponse standard a été: «les faits». Cole commençait à contester cette réponse quand il est tragiquement décédé dans un accident d'automobile. D'autres journalistes, dans leur compréhension évolutive de leur rôle, ont également exploré des questions semblables à celles de Cole. Et si les journalistes concevaient leur audience bien plus que de simples lecteurs et téléspectateurs? Et s'ils les considéraient comme des citoyens?<sup>4</sup> Qu'est-ce que cela signifierait pour la conduite de leur travail?

L'interrogation de Cole sur ce que devraient savoir les citoyens prend tout son sens lorsqu'elle est articulée avec l'approche de Davis «Buzz» Merritt, éditeur dans un journal à Wichita, Kansas. Celui-ci affirmait que les difficultés de sa communauté ne seraient résolues que si les citoyens travaillaient ensemble<sup>5</sup>. «Nous devons les considérer non pas comme des lecteurs ou non-lecteurs mais comme un public d'acteurs potentiels»<sup>6</sup>. Dans ce contexte, la question de Cole pourrait être reformulée comme suit: Que doivent savoir nos lecteurs pour accomplir le travail de résolution de problèmes communs?

Alors rédacteur en chef du *Virginian-Pilot* à Norfolk, Cole a commencé à constater que les faits stricts n'étaient pas suffisants pour informer le public. Pour s'enquérir des opinions des citoyens, il a dépêché des journalistes dans des domiciles où se tenaient de petits forums d'amis et de voisins. Ce format d'organisation, leur a permis d'accéder à l'analyse de leur action dans des termes qui avaient du sens pour eux. Ils n'ont pas cité les faits autant que les expériences personnelles. Ultérieurement, Cole a exploité ce que les journalistes avaient recueilli pour interpeler les candidats aux élections suivantes.

L'expérience a montré que les intitulés employés par les candidats pour nommer des problématiques n'étaient pas du tout les mêmes que ceux des citoyens. Elle est en ce sens particulièrement importante car Cole n'avait pas travaillé avec des «focus groupes» ou un public démographiquement représentatif pour accéder à ses préoccupations. Il avait opéré en présupposant que personne ne pouvait vraiment être représentatif des voix individuelles, même si celles-ci se ressemblaient.

Son expérience est partie du principe que les gens formaient leurs opinions avec ceux avec lesquels ils échangent habituellement dans leurs familles, leurs quartiers et leurs lieux de travail.

Pour aborder les questions en termes publics, d'autres expériences en journalisme pourraient être engagées à partir de la vision de Dan Yankelovich. Il se réfère à ce que la Kettering appelle les « noms des problèmes » comme « points de départ ». Il utilise la notion de liberté d'expression pour illustrer la différence entre les points de départ professionnels et ceux des citoyens<sup>7</sup>. Les journalistes professionnels définissent la liberté de la presse d'une manière qui reflète leur priorité en tant que producteurs de discours : ils interprètent le premier amendement comme un droit d'exprimer ce qui doit être dit.

Alarmés quand des sondages pointent l'incapacité des individus à distinguer le premier amendement des autres, les journalistes pourraient mettre cela sur le compte de l'ignorance ou le peu d'importance accordée à la liberté de la presse. Ce qu'ils ne perçoivent pas, c'est la façon dont les Américains pensent réellement le premier amendement. En réalité, ils y croient, mais à partir de leur référence qui est leur besoin d'informations. En clair, pour eux, le premier amendement garantit le droit d'écouter, d'avoir un accès gratuit à tous les aspects d'un problème, et pas uniquement le droit de s'exprimer.

Des expériences telles que celles de Cole n'exhortent pas les journalistes à endosser de nouveaux rôles au prétexte qu'ils ont déjà nommé et cadré des problématiques<sup>8</sup>. Ils ont seulement à tenir compte des noms et des cadres utiles au travail civique. Qu'y gagneraient-ils ? Des citoyens plus enclins à s'impliquer civiquement dès lors que les problèmes nommés de la sorte reflètent ce qui est important à leurs yeux. Des citoyens impliqués font de bons abonnés.

Une expérience visant à aligner le cadre des médias avec un cadrage public s'est produite à Springfield, dans le Missouri, sur le thème des crimes pour mineurs. Le Public devrait s'en féliciter.

Le journal local avait proposé une panoplie d'options pour lutter contre le problème de la criminalité qui dépassait les deux choix habituels, ce qui avait favorisé une prise de décision délibérative dans la communauté. Malheureusement, dans le numéro suivant, concernant le financement scolaire, la démarche était revenue au cadre conventionnel et bipolaire. La conséquence a été une complication d'une décision qui était déjà difficile. Il n'y avait pas eu suffisamment de délibérations pour donner aux citoyens une meilleure compréhension

de toutes les options ou des avantages et inconvénients de chacune. Les habitants de Springfield se sont aussitôt plaints au rédacteur du journal. Curieusement, s'il avait su être utile dans le premier cas, pourquoi est-il alors revenu sur la forme dans le second?<sup>9</sup>

Dans d'autres communautés, les médias avaient expérimenté l'alignement de leur traitement des problématiques avec un cadre destiné à renforcer la délibération publique. Dans le State Collège, en Pennsylvanie, le Centre Daily Times avait collaboré avec un groupe local parrainant des forums NIF<sup>10</sup>. Le journal avait imprimé un cadre délibératif sur sa page éditoriale et avait ensuite rendu compte des forums communautaires qui l'avaient utilisé. À Philadelphie, les journalistes, les fondations locales et l'Université de Pennsylvanie avaient collaboré à des projets qui avaient suscité des délibérations publiques sur des questions controversées, telles que les coupes budgétaires de la ville. L'un des objectifs des projets de Philadelphie était de saisir comment les citoyens avaient pesé les choix difficiles qui avaient dû être faits dans la budgétisation<sup>11</sup>.

Je crois que d'autres expériences visant à aligner plus étroitement la communication des informations aux moyens publics de savoir pourraient se produire dans les nouveaux médias. Parfois appelés «médias citoyens» pour les distinguer du journalisme professionnel, les personnes «anciennement connues sous le nom d'audience» en atteignent d'autres de manière remarquable<sup>12</sup>. Toutefois, pour que le réalignement se produise, les nouveaux médias devront fournir le type d'interaction interpersonnelle qui motive à saisir l'expérience des autres. C'est la clé de la construction sociale de la sagesse pratique, où la parole n'est pas aussi importante que l'écoute.

## DANS LE DOMAINE ACADÉMIQUE

Les lycées et les universités sont des lieux de savoir qui accueillent une recherche scientifique rigoureusement disciplinée. Les universitaires font parfois une distinction entre ces connaissances, qu'ils appellent «objectives», et ce qu'ils considèrent comme une connaissance subjective, idiosyncratique ou d'opinion, variant d'un individu à l'autre. Je voudrais renvoyer à ce que j'avais évoqué plus tôt sur la façon dont cette distinction sous-estime la création de la sagesse pratique citoyenne<sup>13</sup>. Ces connaissances publiquement construites sont parfois

rejetées comme des opinions sans faits. On écarte par conséquent la riche littérature sur le raisonnement moral qui fait usage de la faculté humaine de jugement<sup>14</sup>.

### *Redéfinir le savoir*

Beaucoup d'expériences dans l'académie sont le produit de l'alignement des connaissances scientifiquement construites avec un savoir socialement ou publiquement élaboré. Ces expériences se produisent dans un nouveau domaine appelé « savoir public ». Il a émergé parce que certains membres du corps professoral désirent faire davantage que simplement fournir des conseils d'experts. Ils n'ont pas rejeté leur propre expertise, mais ils en ont vu les limites.

Le professeur Alejandro Sanz de Santamaría est un excellent exemple de savant public. Ses recherches portaient sur le développement économique des communautés rurales en Colombie. En examinant la littérature les concernant, il a trouvé des données détaillées sur les caractéristiques du sol, les conditions météorologiques et le taux de croissance de la population. Pourtant, en effectuant son travail de terrain, il a réalisé que les données qu'il détenait ne correspondaient pas à la complexité des conditions sociales dans les communautés rurales. Le plus déconcertant pour lui a été de constater que sa manière de produire des connaissances n'était pas en adéquation avec la façon dont les villageois avaient créé leur savoir. L'inconfort d'Alejandro l'a conduit à changer à la fois sa méthodologie et celle avec laquelle il a restitué sa recherche en classe. Il a abandonné son hypothèse selon laquelle les villages étaient « altérés » et que sa mission était de les restaurer. Je dirais qu'il est passé de la politique de « remplacer ce qui pousse » à celle de « construire à partir de ce qui pousse ». De plus, il s'est engagé à trouver des moyens de communiquer ce qu'il avait acquis en tant qu'économiste, conformes à la manière dont les principaux concernés l'apprenaient<sup>15</sup>.

D'autres expériences d'études publiques ont été menées dans des domaines universitaires comme le développement et la santé communautaire. Elles progressent également en extension coopérative, par souci pour les communautés rurales<sup>16</sup>. À Penn State, Ted Alter avance des arguments forts pour élargir la définition de la recherche et mettre en oeuvre les expériences en réaligement. À Syracuse, Scott Peters a utilisé ses recherches pour recueillir des récits de nombreux

universitaires qui réalisent des études publiquement pertinentes. Dans l'État du Michigan, Frank Fear, a poussé les limites du mouvement d'engagement de l'université en contestant le concept de rôle des citoyens pensé par les universitaires. Une liste complète des chercheurs qui effectuent des expériences pour aligner les connaissances académiques avec les connaissances publiques dépasserait la portée de ce livre<sup>17</sup>. Dans d'autres cas, une université entière a reconnu l'importance de l'érudition publique. L'exemple de Suggsville était fondé en grande partie sur une expérience à l'Université d'Auburn<sup>18</sup>.

L'expérience de réaligement d'Auburn a commencé lorsque le soutien à un projet d'assistance technique a avorté à la suite de l'élection d'un nouveau maire. Le maire précédent avait été l'allié d'Auburn, mais son successeur voulait imposer son propre projet. Auburn devait alors passer du rôle d'expert conseiller à un nouveau statut. Celui-ci impliquait l'encouragement de ce que j'ai appelé les pratiques démocratiques. En apparence, les interventions d'Auburn ne se limitaient parfois qu'à disposer les chaises de la salle de réunion en un cercle plutôt qu'en rangées. À Suggsville, cela empêchait une partie de la communauté de se rassembler à l'arrière tandis que d'autres occupaient les premières rangées. En profondeur, Auburn développait une autre façon d'engager la communauté qui allait au-delà du simple service.

### *Se centrer sur le rôle des citoyens*

D'autres expériences de réaligement proviennent encore de nouveaux lieux de la vie publique ou civique dans les lycées communautaires, d'état, d'arts libéraux et les universités. Ce qui fait la particularité de ces expériences, c'est leur attention portée au rôle des citoyens<sup>19</sup>. Un certain nombre de centres se concentre sur la pratique de la délibération publique et aide les communautés à nommer et cadrer les problèmes de manière à favoriser une pondération approfondie des options et à éviter la polarisation. Le genre de problématiques qu'il cadre sont singulièrement épineuses: redessiner les lignes du district électoral, construire près des îles côtières fragiles, prévenir les grossesses chez les adolescentes.

Les centres de campus diffèrent considérablement en structure et en objectif, mais partagent néanmoins des bases communes. Ils ont été principalement créés par des chercheurs publics, même si plusieurs

étaient une initiative des entrepreneurs civils ayant trouvé des alliés sur les campus. Certains centres ont leur propre conseil, impliquent plus d'une institution et ont un statut sans but lucratif<sup>20</sup>. D'autres trouvent leur soutien à partir des budgets institutionnels. En outre, tout en étant indépendants de la Kettering, beaucoup de centres entretiennent une relation permanente avec la fondation, basée sur la recherche commune.

Le nombre de centres a considérablement augmenté sur deux décennies. Une partie de cette croissance s'est faite sans doute en réponse aux préoccupations des citoyens concernant le manque de voix commune ou publique dans le système politique. Une autre partie serait une réponse aux demandes des communautés proches. Dans les universités, les centres trouvent des partenaires dans plusieurs domaines. Les scientifiques politiques s'intéressent à la démocratie délibérative, les philosophes ont adopté la théorie délibérative, et les chercheurs en communication ont profité de la tradition de la rhétorique pour relancer le raisonnement moral et la sagesse pratique. De plus, des départements académiques majeurs tels que celui de l'extension coopérative redécouvrent leurs racines démocratiques et réexaminent leurs relations avec les communautés, car le nombre d'agriculteurs qui ont besoin d'assistance technique continue de diminuer.

Pour que les «navires soient visibles», les centres académiques sont dans une position idéale pour engager les communautés dans des échanges. C'est un véritable travail et bon nombre de centres en a conscience. Certains collaborent également avec les enseignants du secondaire et du primaire qui introduisent les décisions délibératives dans leur programme. C'est l'alignement direct d'une pratique démocratique avec ce qui se déroule dans les écoles. Ces expériences d'éducation civique ont été menées dans des centres tels que ceux de l'Université Hofstra, de l'Institut Wisconsin pour les politiques publiques et des Services, et le Centre for Civic Life en Alabama, pour donner trois exemples. Plusieurs centres disposent d'instituts pour les enseignants et impliquent des facultés pour en toucher de nouveaux<sup>21</sup>.

Le centre de l'Alabama travaille avec le département d'État à l'éducation, le conseil d'études sociales de l'État et les cycles de formation pour les enseignants universitaires dans son institut d'été. Hofstra a mis en place un cours de politique délibérative pour les étudiants désireux de valider des certificats d'enseignement. L'Institut du Wisconsin a touché des décrocheurs scolaires potentiels avec son

programme de pédagogie délibérative et a impliqué un conseil scolaire local<sup>22</sup>. Des efforts similaires ont été déployés à Miles College en Alabama et à l'Université du Nord de l'Iowa.

### *Introduire les étudiants universitaires à une politique dont ils peuvent se servir*

J'ai été particulièrement impressionné par le potentiel d'implication des étudiants de premier cycle dans le réalignement du travail des institutions universitaires avec celui des citoyens. Le réalignement commence par l'introduction des étudiants à la résolution des problèmes que les citoyens mènent ensemble. Sur certains campus, les étudiants ont été introduits à la prise de décision délibérative, à la fois dans des expériences menées par des centres et dans des initiatives du corps enseignant. Dans un réalignement plus direct, ce dernier a utilisé les NIF « issue books » pour introduire des politiques délibératives dans des cursus allant du théâtre au droit. L'une des expériences les plus élaborées impliquant une prise de décision délibérative a été effectuée à Wake Forest au cours d'un premier cycle universitaire de quatre ans. Les résultats sont décrits en détail dans « Speaking of Politics » par les professeurs Katy Harriger et Jill McMillan<sup>23</sup>.

Brièvement, l'expérience de Wake Forest a introduit un groupe d'étudiants à une politique délibérative sur plusieurs sites : dans les salles de classe, sur le campus et dans la ville où se situe l'université. La délibération n'a pas été présentée comme une méthode pour mener des forums mais comme un mode de vie démocratique. Harriger et McMillan ont également constaté que le concept de politique implique dans les délibérations une remise en question de tous les rôles auxquels les professeurs sont habitués en tant qu'enseignants, chercheurs et même citoyens.

Une partie de l'expérience de Wake Forest mérite une attention particulière. Il s'agit de l'impact très profond sur les étudiants qui y ont participé. Une étudiante a déclaré avoir été affectée dans toutes ses activités avec ses camarades et même dans ses relations personnelles. La politique que les étudiants ont découvert, implique plus que l'élection des représentants. Comprendre cela, leur a donné une vision élargie de la manière dont ils pourraient devenir des acteurs politiques efficaces<sup>24</sup>.

Des expériences sur d'autres campus sont en cours pour fournir aux étudiants une pratique directe dans la résolution de problèmes

communautaires. Elles consistent à les intégrer dans les villes où ils sont susceptibles d'apprendre sur le travail des citoyens. Les étudiants s'inscrivent dans la communauté en même temps que dans leur département académique. Le corps enseignant préconise que les étudiants y demeurent suffisamment longtemps pour expérimenter les résultats de ce qu'ils accomplissent. Par ailleurs, les opportunités pour les étudiants d'être impliqués dans des projets de service foisonnent déjà. Nonobstant leur utilité, elles ne leur donnent pas nécessairement de matière aidant à la prise de décision collective et d'action définies par la communauté. Les membres du corps professoral qui dirigent ces expériences affirment que leur objectif est de développer un programme qui fournirait des opportunités scolaires et communautaires pour les étudiants de premier cycle. Ce programme serait un apprentissage à la résolution des problèmes avec des individus d'horizons divers aux intérêts variés<sup>25</sup>.

## DANS LE SYSTÈME D'ÉDUCATION PUBLIQUE

Notre système scolaire public, qui souffre d'un déclin de confiance particulièrement aigu, pourrait sûrement bénéficier d'un alignement plus étroit avec le travail éducatif que mènent les citoyens. Au fur et à mesure que le sentiment d'appropriation et de responsabilité du public pour les écoles a faibli, les écoles ont répondu en améliorant les communications bidirectionnelles avec les parents et en développant une série d'initiatives d'engagement public. Pourtant, la perte du sentiment d'appropriation et de responsabilité persiste, tout comme le manque de confiance.

### *Des relations publiques à la reliance publique*

Avant de relater les expériences de réalignement du travail des écoles avec celui des citoyens, je voudrais développer un peu plus sur les efforts pour l'amélioration des relations entre le public et les écoles. Les critiques font valoir le fait que ces efforts ne soient pas menés par les citoyens et n'aient pas affecté les relations fondamentales entre les communautés et les écoles<sup>26</sup>. Certes, ils continuent d'évoluer et je pense d'ailleurs qu'il y a beaucoup de possibilités de franchir le fossé qui sépare le public des écoles publiques. Il me semble qu'il existe des

moyens particuliers pour que les efforts d'engagement puissent être mieux alignés sur le désir des gens d'avoir plus de prise sur l'avenir.

Comme nous l'avons vu dans le dernier chapitre, la stratégie utilisée par les écoles pour rétablir la confiance a été d'offrir des preuves de redevabilité. Malgré les limites qu'elle présente, des efforts ont été déployés pour l'améliorer. Par exemple, certains professionnels des relations publiques scolaires ont reconnu que l'engagement devait aller au-delà de la création d'une meilleure image pour les écoles<sup>27</sup>. Les groupes professionnels d'observateurs comme l'Association nationale des relations publiques scolaires (NSPRA) ont encouragé les écoles à passer des relations publiques à la «reliance publique». Suivre cette recommandation pourrait ouvrir la voie aux expériences de réalignement. Elle pourrait prendre plus d'ampleur si l'impulsion provenait du public. Le Laboratoire de développement de l'éducation du sud-ouest (SEDL) a trouvé des organisations de quartier qui avaient dépassé les écoles dans les communautés où elles étaient situées<sup>28</sup>. Ces initiatives étaient nettement différentes de celles typiques d'engagement scolaire parce qu'elles étaient dirigées par des parents et des membres de la communauté ayant un vaste spectre d'éducation.

D'autres initiatives menées par la communauté – en particulier dans les quartiers défavorisés – n'ont été ni antagonistes avec les responsables scolaires ni visaient à réduire leur pouvoir. Au contraire, elles ont tenté de changer «les relations contradictoires qui existent trop souvent entre les écoles et la communauté dans son ensemble»<sup>29</sup>. La stratégie a été de renforcer la capacité d'agir du public et d'utiliser cette capacité pour travailler sur les problèmes de l'éducation<sup>30</sup>. Cette stratégie sert à la fois les écoles et la démocratie.

Après avoir étudié ces initiatives communautaires, Clarence Stone les a qualifiées de «moins à voir avec le défi aux mécanismes de contrôle des élites qu'avec la nécessité de conditions pour des relations viables». Stone a constaté que, dans les années 1960 et 1970, lorsque les citoyens utilisaient extensivement des méthodes accusatoires, les effets étaient très limités. Il a vu le potentiel pour un passage constructif d'une capacité civique à résoudre les problèmes dans l'éducation<sup>31</sup>. La focalisation sur le renforcement des capacités de la communauté pourrait créer des opportunités de réalignement avec les écoles, car beaucoup de leurs difficultés doivent être résolues dans et par les communautés.

## *Faire usage de tout ce qui éduque*

Certains citoyens, frustrés par les écoles, ont initié des projets éducatifs qu'ils décrivent comme « faire ce que les écoles ne font pas ». Je ne parle pas de scolarisation à domicile ou d'écoles à charte, mais d'expérimentation des ressources communautaires pour éduquer et adresser des problématiques que les écoles ne peuvent gérer seules. Ceux qui utilisent le potentiel local pour éduquer ont été appelés « éducateurs communautaires ». Ils trouvent des ressources éducatives internes qui peuvent compléter celles dont les écoles disposent<sup>32</sup>. Les communautés éduquent déjà par les bibliothèques, les musées, les centres communautaires et les lieux de culte. Mais les éducateurs communautaires s'appuient sur ce qui semble être des ressources improbables, comme l'ancien cimetière utilisé pour enseigner l'histoire à Lexington. Ces éducateurs sont des artistes locaux, des chefs d'entreprises, des professionnels du développement économique, de la police, des pompiers et des naturalistes. Pour eux, leur travail consiste à parrainer, à forger des caractères et à développer une identité culturelle. Ici, la nécessité d'un alignement entre le travail des éducateurs communautaires et des écoles est évidente. Plus les écoles renforcent l'engagement des citoyens en employant des ressources communautaires pour éduquer, meilleures elles sont. Et plus le travail des citoyens améliore les écoles, mieux se porte la communauté.

En règle générale, les éducateurs communautaires ne se pensent pas comme enseignants. Pourtant, ils croient pouvoir éduquer. Dans ce contexte, on entend par enseignement l'acte d'instruire sur un sujet, tandis qu'« éduquer » signifie aider les jeunes à développer une faculté d'apprentissage. Un bon exemple déjà cité est un projet qui impliquait des églises où les citoyens venaient prendre la mesure de leur propre pouvoir d'éduquer en examinant ce qu'ils avaient appris. Ils ont constaté que même s'ils n'avaient pas enseigné de manière traditionnelle, ils avaient, néanmoins éduqué.

Marion Brady, enseignante à la retraite et administrateur de l'école, définit l'éducation comme suit : « les étudiants ont davantage le sens du monde, d'eux-mêmes et des autres ». Cela ressemble beaucoup à ce que les citoyens posent comme leur objectif en utilisant les ressources de la communauté pour éduquer<sup>33</sup>. Encore une fois, le défi de l'alignement est d'adapter l'instruction qui se déroule dans la classe avec le travail d'éducation qui se déroule à l'extérieur.

## *Mettre l'accent sur la citoyenneté*

La plus grande opportunité de réalignement entre le travail des citoyens et celui des écoles consiste probablement à préparer les jeunes à la citoyenneté. La communauté – y compris les parents, les organisations religieuses et les clubs de jeunes – exerce une grande influence sur la façon dont les jeunes perçoivent leur rôle de citoyens. Les écoles en lien avec le travail civique, peuvent non seulement soutenir les efforts des communautés, mais aussi en faire usage pour enrichir leurs propres cours d'instruction civique. Celle-ci a malheureusement perdu une partie de son attrait original. Ce n'était pas le cas durant les années de conception de la nation où presque toutes les études avaient un but civique<sup>34</sup>. Les premières écoles classiques ont été créées pour servir le public plutôt que des objectifs pédagogiques limités. Elles devaient compléter le grand chantier de la Révolution pour produire des citoyens capables de transformer le rêve d'une nouvelle république en réalité. Puis, durant l'ère post-révolutionnaire de la croissance nationale, l'éducation civique a pris une nouvelle orientation. L'éducation populaire consistait à créer une nation à partir des groupes divers avec de longues histoires de conflits destructeurs en Europe, tandis que l'éducation civique portait sur ce que les Américains partageaient de distinctif et qui caractérisait la culture nationale émergente.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, l'éducation civique a été dispensée dans de nombreuses institutions et a pris diverses formes : Le récit du 4 juillet, des poèmes patriotiques, des chansons, des parades, des œuvres d'art, des biographies d'Américains modèles et des histoires du nouveau pays. L'éducation civique était une entreprise publique. Il était question à la fois de citoyens et de gouvernements. La responsabilité sociale était mise en exergue. Il est certain que les jeunes du XIX<sup>e</sup> siècle ont été exposés à une politique fortement partisane voire parfois physiquement combative. Beaucoup d'événements culturels formateurs existent encore. La question ici n'est pas de glorifier le XIX<sup>e</sup> siècle. Il se trouve qu'aujourd'hui, l'éducation civique concerne en grande partie la relation entre les citoyens et l'État plutôt que la relation des citoyens entre eux et à l'État.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, notre environnement politique a changé de même que notre conception de l'éducation civique. Nous avons investi une grande confiance dans une science constituée de faits à maîtriser et une science dotée de principes universels. La politique a été remaniée

en science politique et l'éducation civique s'est transformée en étude du fonctionnement du gouvernement. (Vous vous souvenez peut-être de la leçon de « Schoolhouse Rock ! » Sur la façon dont un projet de loi avait été adopté.) La notion selon laquelle toute éducation est civique a été progressivement remplacée par une spécialisation des cours en science de la politique et plus précisément en science du gouvernement. La science est devenue un sujet destiné aux salles de classe mais plus aux communautés.

Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, les éducateurs et les leaders civiques s'alarmaient de ce qu'ils croyaient être un déclin de l'éducation civique<sup>35</sup>. Certains de ceux qui se sont exprimés ont appelé non seulement au renouveau de l'éducation civique axé sur l'histoire et le gouvernement, mais à une nouvelle approche centrée sur les citoyens (des citoyens acteurs politiques, pas seulement des bénévoles pour de bonnes causes). Cette tendance génère des possibilités pour les salles de classe de créer une expérience inédite si l'enseignement pouvait être aligné sur le travail des citoyens. L'expérience devrait développer des jeunes citoyens actifs et entrepreneurs qui savent résoudre des problèmes avec d'autres. De plus, les personnes avec lesquelles ils s'impliquent au sein d'une communauté seraient les instructeurs idéaux car accompagnés d'enseignements riches des leçons pertinentes de l'histoire, de la science politique et d'autres sujets.

Des expérimentations sont déjà en cours et communiquent aux étudiants des pratiques en prise de décision collective sur des problèmes communs. Les étudiants de l'Université d'Auburn passent leurs étés dans des villes de l'Alabama dans le cadre d'un programme d'engagement civique appelé Living Democracy<sup>36</sup>. Les écoles secondaires donnent également aux élèves la possibilité de prendre des décisions délibératives. À Birmingham, AL, des collégiens et des lycéens ont délibéré sur l'endiguement de la violence chez les jeunes. Les écoles de Long Island ainsi que de Wausau, WI et State College, Pennsylvanie, expérimentent également l'utilisation des délibérations dans les classes<sup>37</sup>.

### *Recadrer les problématiques de l'école en tant que celles de la communauté*

Le réalignement doit servir l'intérêt des institutions. Je crois que le potentiel est important en raison d'une plus grande reconnaissance du

fait que les « écoles ne puissent pas y arriver seules »<sup>38</sup>. Dans le même ordre d'idées, il est évident que les écoles ne sont pas en mesure à elles seules de résoudre tous les maux extérieurs qui interfèrent avec l'apprentissage. Elles ont besoin de la consolidation du travail civique. Elles ont par conséquent un intérêt certain à renforcer la capacité de leur communauté<sup>39</sup>.

Un établissement du district de Pueblo, dans le Colorado, a expérimenté le recadrage d'un problème lié à l'école pour le ramener à la communauté. Cette école a reçu une grande subvention pour promouvoir l'éducation à la santé. Cependant, l'ajout d'un cours d'éducation sexuelle au programme était requis. Rapidement, un conflit concernant ce cours a menacé de polariser la communauté. Les écoles prises entre des factions opposées n'ont pu résoudre la controverse et se sont vues retirer la subvention. La perte financière n'a fait qu'intensifier le conflit<sup>40</sup>.

Avec l'aide de l'Association des conseils scolaires du Colorado, Pueblo a entamé une série de rencontres communautaires afin de cerner les préoccupations de manière plus précise. Étonnamment, compte tenu de la controverse, les réunions ont montré que la plupart des gens n'étaient pas tant préoccupés par l'éducation sexuelle que par le sujet des grossesses chez les adolescentes. Cette question avait été masquée par le débat sur l'éducation sexuelle. En utilisant les conclusions des réunions de la commission scolaire de la ville, les citoyens de Pueblo ont alors renommé et reformulé le problème. Les changements qu'ils ont apportés ont contribué à créer une initiative visant à recruter un certain nombre d'organismes communautaires pour aider à réduire le risque des grossesses chez les adolescentes.

Renommer les problématiques afin que les communautés reconnaissent et prennent leurs responsabilités devrait être particulièrement utile aux enseignants. Ils sont souvent frustrés par ce qui se produit (ou pas) dans la communauté. Ils sont confrontés à toutes sortes de problèmes sociaux qui se répandent dans et en dehors des classes. Leurs effets peuvent être dévastateurs lorsqu'ils affectent le comportement des élèves. Je me souviens d'un professeur à Houston, au Texas, qui me confiait : « Je consacre 60 % de mon temps à la discipline, 20 % au classement et, si j'ai de la chance, il me reste 20 % pour l'enseignement. » Le personnel scolaire s'inquiète du poids de sa mission de devoir assumer l'immense responsabilité d'éduquer des enfants, au point de les nourrir et les surveiller après l'école<sup>41</sup>.

Lorsqu'un problème est reconnu comme étant celui de la communauté et non de l'école, la réponse peut être très différente. Un avocat qui avait siégé à son conseil scolaire local s'était plaint de la faible participation aux réunions publiques au sujet de la discipline scolaire. Plus tard, quand il est devenu avocat de district, il avait remarqué que les réunions de la ville portant sur la criminalité des mineurs attiraient beaucoup plus de monde. En dépit de certaines différences, la discipline scolaire et la criminalité des mineurs sont des problèmes connexes. Alors, pourquoi les citoyens étaient-ils beaucoup plus attentifs à l'un qu'à l'autre? Sans doute en raison des différences dans la façon dont les problèmes ont été nommés. L'intitulé « discipline » par exemple suggère que la gestion du problème reviendrait aux écoles. Par conséquent, seuls quelques-uns se sont sentis obligés de s'impliquer. En revanche, lorsque le comportement antisocial gagne les rues et les foyers, il devient l'affaire de tous.

La reconnaissance des problèmes communautaires qui affectent les écoles peut favoriser la mobilisation de tous pour l'éducation. Cet engagement peut renforcer les pratiques démocratiques, les relations publiques ainsi que les normes de coopération. La recherche de Robert Putnam montre une corrélation puissante entre les résultats scolaires, les normes et les relations civiques<sup>42</sup>. J'ajouterais pour ma part aux deux dernières, les pratiques démocratiques. La recherche est claire : la performance scolaire est matériellement affectée par le travail citoyen.

## DÉPASSER LES OBSTACLES AU RÉALIGNEMENT

Malgré les nombreux avantages, le réalignement école-communauté n'est pas aisé pour plusieurs raisons. D'un point de vue de l'école, les ressources d'une communauté ne sont pas du tout équivalentes à celles des professionnels. En outre, le travail citoyen qui utilise les ressources de la communauté pour éduquer ne s'harmonise pas facilement avec l'organisation de la scolarité est organisée. Ce que les élèves apprennent dans les communautés ne correspond pas toujours au programme et ne peut pas être évalué par des tests standardisés. Autre obstacle à l'alignement, un code professionnel stipulant que l'enseignement exige une expertise que les citoyens n'ont pas. En fait la

communauté peut être plus perçue comme un poids qu'une ressource. Un éducateur de 25 ans le reconnaît: «j'ai été formé à contrer les influences extérieures à ma classe et à ne pas travailler avec le public». Cependant, des expériences d'alignement reliant les salles de classe au travail civique des éducateurs communautaires existent. Rappelez-vous la ferme équestre du Kentucky. Une école alternative avait été également impliquée.

Dans la région de Lexington, tout le monde ou presque est amateur de courses hippiques. Certains d'entre eux ont été affligés de constater qu'une fois que les vainqueurs du Derby de Kentucky n'étaient plus performants, ils étaient aussitôt réformés et jetés aux oubliettes. Ils ont donc commencé à racheter ces anciens champions et à les installer dans une ferme qu'ils ont nommée «Les vieux Amis». Puis, à l'invitation de la ferme, le directeur de l'école alternative a commencé à encourager des élèves à travailler avec les chevaux. En parallèle, l'école a joint un petit programme pédagogique. La zoologie n'était probablement pas exceptionnelle dans le contexte des chevaux de course, mais les enfants qui n'avaient aucune curiosité dans les salles de classe commençaient à s'éveiller<sup>43</sup>.

D'autres communautés ont reconnu que de nombreuses institutions locales, en plus des fermes équestres éduquaient également. À Chattanooga, un groupe civique a identifié les nombreux lieux où les jeunes avaient appris quelque chose d'utile et ont dressé une carte de toutes ses institutions éducatives, y compris les écoles<sup>44</sup>.

### *Inverser l'équation : Considérer la communauté comme une institution éducative*

C'est une équation à l'envers qui fait en réalité obstacle au réaligement du travail des écoles avec le civique. L'hypothèse courante voudrait que l'école soit l'éducatrice principale tandis que la communauté jouerait un rôle de soutien. Et si cela était faux? Que se passerait-il si l'on envisageait la communauté comme le principal éducateur et l'école dans un rôle de soutien? Le réaligement signifierait adapter ce que font les écoles en s'inspirant de l'éducation qu'accomplit une communauté.

Voir la communauté comme éducateur principal aurait également des implications manifestes dans notre compréhension des communautés. Elles ne constitueraient plus seulement des lieux de

vie ou de travail. Elles existeraient pour accomplir davantage que fournir des services et protéger le bien-être physique des résidents. Leur responsabilité serait de procurer aux gens des opportunités de développer leur plein potentiel pour éduquer à leur tour.

L'un des arguments les plus audacieux invitant à voir la communauté en tant qu'institution éducative principale se retrouve dans le travail d'Edmund Gordon, professeur émérite au Columbia Teachers College<sup>45</sup>. D'ailleurs, Sandy la professeure reconvertie en « consolidatrice de capacités », avait suivi les recommandations de Gordon en se concentrant sur la communauté pour renforcer les écoles.

À quoi ressemblerait ce réalignement inversé? Une possibilité de procéder pour les communautés serait de partager des expériences personnelles directes sur ce que font les citoyens démocratiques. Les jurys, conseils municipaux et les conseils scolaires seraient des chantiers de la démocratie, de même que les réunions de la ville et les forums publics. Ensemble, ils « enseigneraient » toutes les pratiques de décision et d'action communes concernant des questions difficiles. Les enseignants pourraient associer leurs élèves et leur transmettre comment elles sont traitées dans les forums avec des adultes. Les centres pour citoyens séniors ont déjà été des sites destinés à une partie de cette éducation civique.

L'argument de Gordon pour voir la communauté en tant qu'éducateur principal s'accorde avec la recherche de Larry Cremin, qui a documenté le rôle éducatif que les communautés ont toujours joué en Amérique. Cremin, historien lauréat du Prix Pulitzer, a identifié une variété d'institutions éducatives autres que les écoles dans son histoire comparative d'éducation en Amérique de trois volumes. Il a montré que le pays a depuis longtemps été formé par des familles, avec des institutions religieuses, des bibliothèques, des musées, des organisations bénévoles, des groupes de jeunes, des foires agricoles, des chaînes de radio et de télévision, des journaux et des organisations militaires<sup>46</sup>.

À la lumière de cette histoire, il serait raisonnable de se demander pourquoi les communautés ne connectent pas leurs institutions éducatives pour tirer profit de toutes les ressources qui pourraient être utilisées pour promouvoir l'apprentissage. Certes, les écoles organisent des excursions dans les zoos, les musées et autres lieux. De nombreuses communautés de la classe moyenne supérieure bénéficient

de programmes d'enrichissement périscolaires et des activités d'été. Cependant, elles ne représentent qu'une partie des institutions et activités locales susceptibles d'éduquer.

Cremin a également souligné l'anomalie des conseils d'éducation qui ne choisissent des surintendants que pour les écoles. Loin de suggérer que les commissions scolaires prennent le contrôle des bibliothèques, des musées et d'autres établissements d'éducation, il encourageait simplement à imaginer ce qui se passerait si les communautés élargissaient leur vision de l'enseignement vers l'éducation.

Il est tout à fait concevable que les communautés puissent construire un réseau reliant tous leurs Squares et Blobs éducatifs. Un tel réseau pourrait créer une stratégie pour un développement éducatif complet, un peu comme celles qui sont systématiquement conçues pour le développement économique, mais cette possibilité n'a pas encore été explorée. Est-ce que rassembler les institutions éducatives est tout simplement une question de coordination, qui pourrait être résolue par la désignation d'une nouvelle agence centrale pour relier tous les acteurs à un système? Je ne pense pas. La meilleure réponse au défi pourrait être que tous les organismes d'éducation se concentrent sur l'enrichissement de la culture de l'apprentissage dans la communauté. Les recherches montrent que certaines cultures favorisent l'éducation beaucoup plus que d'autres et ce qu'elles appuient a tout à voir avec ce qui se passe dans les écoles et au-delà<sup>47</sup>.

### *Renforcer la culture de l'apprentissage*

Peu de gens feraient tomber les obstacles au réalignement en multipliant les efforts pour réunir le public et les écoles, tout en tenant compte de la culture d'apprentissage. Les communautés éduquent selon les normes et les attentes sociales qui influencent leur représentation de l'apprentissage. Autrement dit, selon l'importance qu'elles y attachent et le genre d'apprentissage qu'elles favorisent. Une culture de celui-ci se reflète dans le travail que réalisent les citoyens ensemble. Un exemple : dans une communauté, certains se félicitaient de l'implication de tous dans l'éducation de la prochaine génération<sup>48</sup>. Peut-être était-ce de l'ordre de la surestimation, mais il se trouve que les entreprises offraient des stages, les églises avaient des programmes périscolaires, les organisations civiles avaient parrainé des équipes sportives. Tout cela avait été réalisé parce que la communauté l'attendait de ces acteurs.

De plus, le sentiment de responsabilité que les gens éprouvaient vis-à-vis de l'éducation était plus important que n'importe lequel de leurs programmes. En d'autres termes, ce qui était accompli (et qui était en réalité très commun) n'était pas aussi important que la culture qui avait renforcé les attentes.

Un quartier de St. Paul, dans le Minnesota, avait adopté une stratégie culturelle explicite. Les habitants avaient exploité les ressources du quartier pour éduquer en s'appuyant sur l'histoire locale. Mary Boyd, qui figurait à l'avant-garde de ce travail, avait estimé que la connaissance et l'identité culturelles avaient suscité la confiance des jeunes et les avaient encouragés à jouer un rôle actif et positif dans leur communauté<sup>49</sup>. St. Louis Park, Minnesota et Albion, Michigan, ont également connu des initiatives communautaires pour renforcer les cultures d'apprentissage. Dans ces cas, l'objectif était de créer un précédent pour les organisations locales, celui de prendre en charge l'éducation des jeunes citoyens. Dans le parc St. Louis, les organisations communautaires ont établi une convention pour mettre les enfants à l'honneur. À Albion, ces organisations ont enrôlé des citoyens de toute la communauté pour faire une différence constructive dans la vie des jeunes. Ce qu'ils ont accompli était conventionnel : tutorat, mentorat et autres. Pourquoi l'ont-ils fait ? Parce que changer la culture, en tant que stratégie de développement communautaire, était novateur<sup>50</sup>.

Quelles seraient les preuves de la richesse d'une culture d'apprentissage ? Il y aurait plus d'éducateurs communautaires et de restaurants enseignant les secrets de leur cuisine, davantage d'églises et d'organisations civiques aidant à valoriser le pouvoir d'éducation, mais aussi plus d'entreprises offrant des stages. Il se pourrait que les conseils scolaires, dont les membres proviennent de la communauté, soient leaders dans le renforcement de la culture de l'apprentissage et utilisent toutes les institutions éducatives locales de la communauté. Les conseils scolaires pourraient représenter la communauté dans l'école (plutôt que de simplement représenter l'école dans la communauté). Malheureusement, il semblerait que cela soit rare et ce n'est sans doute pas la faute des membres du conseil d'administration. Les conseils scolaires seraient confrontés à des obstacles presque insurmontables s'ils tentaient de jouer un rôle plus large. L'énorme fardeau des règles et des règlements qui les contraignent peuvent les empêcher d'ajouter plus de missions à leurs agendas déjà surchargés. Par ailleurs, d'autres

institutions communautaires pourraient refuser les conseils scolaires comme organisateurs neutres.

L'imdu réalignement devrait probablement venir d'ailleurs dans une communauté, idéalement avec le soutien des conseils scolaires.

## DANS LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (ONG)

Aligner le travail civique avec le travail des organisations non gouvernementales devrait être facile. Après tout, ce sont des organisations civiques. Les ONG sont des organismes à but non lucratif qui incluent de grandes organisations civiles nationales, des organisations communautaires locales et des fondations. Elles ne se ressemblent pas sur tous les plans, et lorsque je mentionne les expériences en réalignement, les résultats ne seront pas superposables. Bien que n'étant pas en proie à une perte de confiance comme d'autres institutions, de nombreuses ONG ont des difficultés avec leur propre légitimité en tant qu'intermédiaires des citoyens. Ces derniers peuvent parfois penser que les ONG sont proches des organisations gouvernementales. Pour eux, elles ressembleraient davantage aux Squares qu'aux Blobs.

Au fur et à mesure que les organisations du secteur non gouvernemental ou indépendant sont devenues plus nombreuses et plus professionnelles, elles ont été déléguées par les organismes gouvernementaux pour fournir des services sociaux et prendre en charge d'autres rôles gouvernementaux. Ces ONG se sont donc transformées en une sorte d'organisations de gouvernement. Certaines ont également été colonisées par les gouvernements. C'est-à-dire qu'elles ont aligné leurs routines non pas sur des pratiques démocratiques mais bureaucratiques. Puisqu'elles sont financées par les contribuables, elles doivent faire preuve du bon usage des fonds. C'est pourquoi de nombreuses ONG, comme les bailleurs de fonds, ont adopté des standards « scientifiques » ou mesurables, en utilisant des références quantitatives, pour certifier de la qualité de leur travail.

Pendant, les organisations civiles qui dépendent habituellement des subventions, ont constaté que la pression pour montrer des résultats mesurables et rapides pouvait être contre-productive. Leurs

accomplissements sont souvent intangibles et difficiles à développer. Comme l'a souligné Bruce Sievers, un leader expérimenté en philanthropie, il subsiste aussi des failles ou des points aveugles dans les hypothèses épistémologiques dominantes, principalement celle qui défend l'existence d'un savoir expert qui peut conduire à des contrôles sociaux et politiques efficaces<sup>51</sup>. (Bruce est une autre personne qui plaide pour une plus grande appréciation du savoir pratique.) Une plus grande valorisation serait une incitation à expérimenter des réalignements pour tirer parti des connaissances que les citoyens produisent en délibérant.

### *Démarrer petit/demeurer petit*

Malgré les pressions liées à l'établissement de mesures quantitatives comme indicateurs de « mise à l'échelle », certaines organisations civiques et leurs fondations alliées avancent à un rythme différent. Elles disposent d'un potentiel de réalisation d'expériences d'alignements en soutenant le travail citoyen qui commence petit et le demeure<sup>52</sup>. Ces organisations non gouvernementales incluent des fondations territorialisées qui connaissent la valeur des projets donnant aux citoyens une plus grande capacité à tracer leur propre cours. Beaucoup sont des fondations locales intéressées par la façon dont ils se réunissent pour renforcer les communautés et les rôles (autres que financiers) que les bailleurs peuvent jouer<sup>53</sup>. À titre d'exemple, l'une de ces fondations « finance » de nouvelles organisations civiques en les reliant à des réseaux d'alliés potentiels.

Le réalignement dans les ONG pourrait également être renforcé par la collaboration avec des expériences en cours dans d'autres secteurs. Par exemple, les fondations communautaires pourraient trouver des alliés dans les divisions de vulgarisation coopérative qui focalisent leur attention sur le renforcement des capacités civiques des communautés. Ces deux groupes pourraient se trouver beaucoup d'éléments communs avec les organisations gouvernementales qui tentent de fonctionner davantage comme des ONG centrées sur les citoyens. Ces organismes gouvernementaux n'ont pas seulement un rôle de régulation des communautés, ils essaient de les rajeunir. Dans le pays du charbon de la Virginie-Occidentale, le ministère de l'Intérieur des États-Unis s'est associé aux Volontaires en service en Amérique (VISTA) pour aider les groupes communautaires à nettoyer

l'environnement<sup>54</sup>. Lorsque les professionnels du gouvernement dépendent des citoyens en action, ils sont susceptibles de rejoindre leurs pratiques. Cela pourrait fournir des opportunités d'alignement des routines professionnelles sur les pratiques démocratiques. Même si le potentiel est là, il faudrait toutefois davantage d'expériences pour voir quelle forme prendrait ce réaligement.

Les expériences des ONG en la matière pourraient s'inspirer d'une initiative philanthropique datant des années 1990, appelée « investissement civil »<sup>55</sup>. L'initiative en question est née en réponse à une prise de conscience croissante de l'inefficacité des subventions. Celle-ci était due, non pas à un déficit de normes de performance, mais à une carence en capacités civiques dans les communautés de bénéficiaires. La leçon tirée de cette expérience invitait les bailleurs de fonds à investir dans la construction communautaire. Cette dernière demeure un objectif pour certaines fondations puisqu'investir dans ce domaine leur donne l'occasion d'observer les pratiques qui fonctionnent.

Cet aperçu a comme force d'inciter à reconsidérer les routines de base qui peuvent embrouiller les pratiques essentielles à la démocratie axée sur le citoyen. Par exemple, le potentiel était manifeste dans une discussion entre fondations sur l'investissement civil quant à la signification de la démocratie. Une des réponses qui étaient ressorties concernait l'autonomie. Avec cette notion à l'esprit, quelqu'un avait suggéré d'examiner les modes de décisions des programmes de subvention. Leur pratique habituelle, avaient déclaré ces bailleurs, était de sélectionner un problème dans un premier temps, de le nommer, d'obtenir des recommandations d'experts sur la façon de le résoudre, puis de développer un programme de financement. Ces recommandations d'experts avaient été traduites en critères d'obtention des subventions et en cahiers des charges pour les résultats à atteindre. À ce moment de la discussion, quelqu'un demanda : « Ce que nous faisons œuvre-t-il réellement à promouvoir l'autonomie ? » La question sous-entendait qu'un meilleur alignement exigerait d'examiner les pratiques des donateurs et pas seulement leurs subventions. Ce type d'introspection met en évidence des mentalités et des protocoles institutionnels profondément ancrés. Un officiel d'une grande ONG qui donne des millions pour le développement de la communauté avait observé que l'un des premiers obstacles au réaligement était l'altération de la relation donateurs-bénéficiaires.

Si celle-ci repose sur l'hypothèse que l'ONG est l'incarnation de la société civile démocratique avec toutes ses vertus, elle peut conduire à un modèle opérationnel tout à fait confortable. Le bailleur de fonds revendique un champ moral élevé parce qu'il agit au nom des citoyens ordinaires. Mais d'un point de vue opérationnel, cela ne résout pas nécessairement le problème considérable qui est de travailler réellement avec les gens.

Les ONG sont fortement exhortées à maintenir telles quelles leurs relations avec les communautés. Plutôt que de créer des capacités civiques, une relation de dépendance mutuelle se développe dans laquelle les donateurs restent dans le cadre de leur rôle de bienfaiteurs en fournissant de l'argent, des services ou les deux. Les organisations de base se positionnent alors par rapport aux bailleurs de fonds avec lesquels elles sont les plus susceptibles d'obtenir un soutien en développant, par exemple des programmes sur mesure pour eux. Par conséquent, ils ont peu d'incitation à développer une plus grande capacité dans les collectivités pour des projets autonomes. Quant aux bénéficiaires de subventions, plutôt que de développer leurs capacités à inventer leur propre avenir, ils se concentrent sur des compétences comme l'écriture de demandes de subvention.

## DANS LE GOUVERNEMENT

*« Car si la liberté et l'égalité, comme certains l'ont pensé, se trouvent principalement dans la démocratie, elles seront mieux réalisées lorsque toutes les personnes partageront le plus possible le gouvernement. »*

— Aristote<sup>56</sup>

Si l'on regarde de plus près les organisations gouvernementales, la situation n'est pas tellement plus différente. On revient au problème de la rupture qui sépare le public du gouvernement et du manque de confiance dans les élus. Sans doute qu'un meilleur alignement sur les pratiques démocratiques afin de renforcer l'autonomie pourrait améliorer les relations troublées avec les institutions. Le renforcement du travail des citoyens démocratiques servirait les intérêts propres des gouvernements pour une plus grande efficacité.

*« Le « fossé avec les citoyens » cet espace mort, pour ainsi dire, ce vide entre les gens et leur gouvernement est de loin une menace plus grande pour notre gouvernement et notre structure sociale que toute autre menace extérieure. »*

— Hubert Humphrey<sup>57</sup>.

### *Dans le secteur législatif*

À quoi ressemblerait ce réalignement avec les assemblées nationales, étatiques et locales ? Certaines expériences ont tenté d'amener le travail que les citoyens mènent en délibération pour accompagner l'élaboration des politiques législatives. Elles se sont positionnées non pas comme un lobby pour changer une politique, mais pour transformer la relation entre le public et les organes législatifs. La délibération publique – qui améliore la capacité des gens à prendre des décisions judicieuses et à parler d'une voix partagée – pourrait fournir aux fonctionnaires des informations sur la façon d'engager les citoyens dans leurs propres termes. Dans le même processus, elle aiderait à combattre l'hyperpolarisation qui brouille le système politique. Bien que les résultats des délibérations publiques ne dictent pas aux législateurs leur manière de voter, elles peuvent donner un aperçu des stratégies pour impliquer le public avant que les représentants ne disent « oui » ou « non ».

En 2008, les forums délibératifs sur la question de la santé ont montré que les citoyens n'avaient pas « pleinement exploré les raisons pour lesquelles les coûts des soins de santé augmentaient », et n'avaient pas travaillé sur les compromis entre les options stratégiques. Les conséquences dans l'engagement du public à ce stade étaient un risque de polarisation s'il n'y avait plus de possibilités d'identifier les coûts et les corolaires et de faire face aux tensions<sup>58</sup>. Une plus grande délibération publique aurait-elle empêché la polarisation ? Peut-être pas. Aurait-elle permis d'atténuer la gravité de la polarisation ? C'est probable.

Le plus grand potentiel pour réaligner les pratiques du gouvernement avec le travail des citoyens serait d'observer si les fonctionnaires et un réseau d'organisations civiles non partisans (qui favorisent le dialogue et les délibérations) peuvent collaborer pour élaborer conjointement des questions politiques majeures, en particulier celles qui nécessitent des compromis difficiles comme la réduction de la dette fédérale.

En 2013, certaines personnes ayant une expérience du Congrès, des fonctionnaires du Trésor, de la Santé et des Services sociaux, se sont rencontrées pour examiner les possibilités d'élaborer un cadre pour la délibération publique sur la réduction du déficit<sup>59</sup>. Ce cadre devait répondre aux préoccupations des fonctionnaires concernant les incompréhensions des citoyens et leurs réactions à des compromis douloureux. Il devait également refléter les éléments importants aux yeux des gens, les enjeux, en plus de promouvoir le sérieux travail de choix effectué par les citoyens. Bien entendu, une seule réunion ne suffisait pas pour marquer un cadre et tenir des dialogues délibératifs. Il aurait fallu au moins une période de 12 mois pour que le déroulement du processus soit pertinent. Si cette expérience – et d'autres comme celle-ci au niveau de l'État – pouvaient se poursuivre dans le temps et sur des options suffisantes pour surmonter les obstacles inévitables, le potentiel de réaligement serait alors considérable<sup>60</sup>.

### *Dans le secteur exécutif*

D'autres expériences de réaligement pour contrer la méfiance mutuelle ont directement à voir avec les administrateurs et les agences gouvernementales (parfois appelées bureaucratie). Certaines impliquent des délibérations publiques qui aident à contrer la polarisation législative. Elles ont également soutenu les agences administratives pour faire face aux blocages. (Rappelez-vous l'histoire de Max dans les premières pages de ce livre.) L'un de ces projets avec les agents budgétaires de l'État aidait à évaluer si les jeux délibératifs en ligne pouvaient leur donner une meilleure idée de ce que les citoyens valorisaient et leur attitude face aux compromis budgétaires<sup>61</sup>.

Les expériences de réaligement pourraient également tester l'hypothèse selon laquelle le travail civique, qui produit des biens publics, peut augmenter la productivité des établissements<sup>62</sup>. Le soutien apporté par le travail complémentaire des citoyens devrait inciter au réaligement. Toutefois, je ne m'attends pas à ce que la méfiance des professionnels concernant les citoyens et la posture défensive des institutions disparaissent même si, ni les institutions ni les professionnels ne sont à l'abri du changement.

J'ajouterais que les citoyens produisent des biens publics qui bénéficient non seulement aux organismes gouvernementaux, mais aussi aux écoles et aux organisations non gouvernementales. Je tiens

à réaffirmer une distinction importante qui a trait à la capacité des gens à exercer un plus grand contrôle sur leur vie. Le réaligement démocratique doit mettre davantage de responsabilités entre les mains des citoyens, tandis qu'un partenariat avec eux peut y parvenir ou pas.

Fort heureusement, le bénévolat pour aider les établissements dans leur travail existe. Les institutions décident des missions à accomplir et les citoyens en sont les partenaires. Par exemple, un groupe d'ingénieurs professionnels du bâtiment pourrait être assisté par des citoyens bénévoles dans la construction d'une école. On pourrait l'intituler «production conjointe». En outre, les professionnels pourraient travailler indépendamment des citoyens, mais les deux efforts pourraient se compléter s'ils avaient des objectifs communs. C'est ce que j'appelle une «production complémentaire». Un exemple: Ce sont les ingénieurs du bâtiment qui conçoivent une école, tandis que les citoyens apportent leurs pelles et leurs râteaux pour réaliser l'aménagement paysager. La production complémentaire a un potentiel démocratique important car elle encourage l'initiative civique indépendante. Les citoyens s'approprient et contrôlent leur travail.

Vous vous souvenez peut-être d'Elinor Ostrom, qui a démontré que l'action des citoyens pouvait renforcer celle des agences gouvernementales. L'importance de la production complémentaire est particulièrement évidente dans les catastrophes naturelles. Les études montrent que dans les 72 premières heures suivant une catastrophe, la survie dépend en grande partie de la résilience des voisins et des communautés<sup>63</sup>. Les ressources gouvernementales ne peuvent pas parvenir aux victimes lorsque les routes sont bloquées et l'électricité coupée. Elles dépendent de ce que les citoyens accomplissent les uns avec les autres. Les voisins qui travaillent ensemble sont plus importants que les garde-meubles bien approvisionnés, les médicaments ou les aides économiques. En un mot, la sécurité est collective. C'est pourquoi je pense que les avantages de la production complémentaire pourraient constituer une incitation puissante pour plus d'expériences de réaligement institutionnel.

## *Dans le secteur judiciaire*

Le déclin de la confiance du public affecte également le système judiciaire et les juges. Les Américains pensent que nous avons le meilleur système au monde. Pourtant, la moitié d'entre nous estime qu'il nécessite des réformes importantes<sup>64</sup>. Les expériences pour répondre (et se réaligner avec les pratiques démocratiques) dépendent des fonctionnaires judiciaires qui ont une meilleure idée de la façon dont les citoyens réfléchissent au système. L'American Bar Association a produit trois guides de délibération dans ce sens<sup>65</sup>. Les résultats des forums basés sur ces guides ont montré que les Américains s'inquiètent de l'influence de l'argent et appréhendent que les juges soient las et traitent les affaires de façon très routinière. « Une sorte de production de masse ».

Valides ou pas, ces perceptions constituent des points de référence indispensables pour que toute expérience judiciaire puisse être efficace. Dans ce cadre, ce que ces expériences ou toute possibilité de réaligement produiraient reste une question ouverte à ce stade. Cependant, le domaine judiciaire a connu l'un des plus grands exemples de coproduction : le système des jurys. C'est à priori une nouvelle réjouissante, même si elle est tempérée par une diminution du nombre de cas qui passent par les jurys<sup>66</sup>. Toutefois, la dépendance à l'égard des jurys délibératifs est un précédent pour d'autres formes de réaligement.

## PAR OÙ COMMENCER ?

La sagesse conventionnelle voudrait que les institutions changent afin de freiner la perte de confiance du public. Des réformes significatives dans les écoles, les organismes gouvernementaux et les organisations non gouvernementales seraient certainement formidables. Pourtant, contrairement à l'intuition conventionnelle, la clé pour combler le fossé pourrait être davantage du côté public de la faille. C'est-à-dire que la meilleure stratégie pour lutter contre la perte de confiance et la légitimité dans les institutions serait de renforcer la capacité de travail civique. Les institutions ne peuvent pas le réaliser, mais elles peuvent le renforcer en s'alignant avec.

Le potentiel est là. Des études longitudinales de Bob Putnam et de ses collègues avec Vaughn Grisham, qui ont réalisé l'étude de Tupelo,

dans le Mississippi, montrent que les gens sont plus susceptibles d'être satisfaits des gouvernements lorsqu'ils ne dépendent pas trop d'eux<sup>67</sup>. J'ajouterais encore une fois que les citoyens semblent avoir plus de confiance dans les institutions lorsqu'ils sont impliqués dans la production complémentaire.

Ce lien entre la production complémentaire et la légitimité institutionnelle a été illustré dans une étude des écoles publiques qui a examiné les personnes qui se sont décrites comme « partenaires » des écoles. Le groupe était numériquement petit mais substantiellement assez significatif. Les citoyens impliqués voulaient prendre leur part de responsabilité concernant les jeunes et l'ont fait, grâce à une variété de projets civiques – certains impliquant une production conjointe et une production complémentaire. Ces citoyens avaient une vision toujours positive des écoles publiques. Ils considéraient ces institutions comme leurs vecteurs, non seulement dans l'éducation des enfants, mais aussi dans l'amélioration de leurs communautés. Ce double objectif d'améliorer la communauté et les écoles attirait des individus qui n'étaient pas parents. Ils avaient le fort sentiment que « le bien-être de leur communauté était inextricablement lié à ce qui se passait dans les écoles »<sup>68</sup>.

Les institutions – écoles et autres – ont de bonnes raisons de faire tout leur possible pour favoriser les pratiques citoyennes, même si les citoyens demeurent les plus intéressés par le bien-être de leur communauté que n'importe quelle institution. Investir dans la capacité civique ne figure généralement pas sur le cahier des charges de nombreuses institutions parce que, comme mentionné ce n'est pas leur mission. Peut-être devrait-elle l'être<sup>69</sup>.

# 13

## QUELQUES RÉFLEXIONS

APRÈS AVOIR TERMINÉ DE CE LIVRE, mes collègues et moi nous sommes interrogés sur ce que nous avons appris de l'expérience. Nous avons pensé que notre réflexion pourrait faire germer des idées similaires par ceux d'entre vous qui l'auront parcouru. Nous aimerions en prendre connaissance. Ce que cet ouvrage a à offrir est une manière différente d'appréhender ce qui existe déjà. Il n'est pas en désaccord avec la compréhension dominante de la démocratie, qui est un système d'élections concurrentielles pour créer des gouvernements représentatifs. Pourtant, il fait valoir que la démocratie est davantage que cela. C'est pourquoi j'ai suggéré d'imaginer la politique en tant qu'écosystème et utilisé une analogie des « zones humides » ou « marécages » pour décrire le domaine souvent négligé de la politique citoyenne.

Cette analogie attire l'attention sur ce qui est, dans un sens, assez commun à savoir que les gens se parlent et que les citoyens travaillent ensemble. Ce n'est pas si ardu à décrire mais la difficulté a résidé dans la transmission du potentiel extraordinaire dans ce qui semble banal et commun : les opportunités quotidiennes pour les gens de façonner leur avenir. Ce potentiel appelle une politique différente, dont le sujet n'est pas tant une focalisation sur la satisfaction des besoins des autres que la reconnaissance par les gens de leurs propres atouts et l'élaboration de politiques à partir d'eux.

Cette politique se heurte à beaucoup de résistances. C'est pourquoi le livre a tant à dire sur l'engagement des avis et critiques, non pas

par voie d'arguments, mais par des expériences pratiques si possible. J'ai fait de mon mieux pour être clair : je ne prétends aucunement que les gens n'ont pas de besoins ou qu'ils devraient se prendre en main ou que le travail qu'ils font avec d'autres va triompher de tout. Ce que la Fondation Kettering a appris n'est pas sur la façon dont la démocratie peut être facilitée. Il ne s'agit pas non plus de quelque chose que les gens ne peuvent réaliser sans recours à une formation approfondie ou à un ensemble de compétences distinctes. Le livre souligne et met en exergue les possibilités de faire de l'ordinaire de manières différentes.

Très souvent, les personnes qui ont essayé d'agir autrement, par exemple, en prenant des décisions délibératives, ont découvert qu'elles pouvaient aller beaucoup plus loin qu'elles ne le pensaient<sup>1</sup>. Elles perçoivent comment elles peuvent faire une différence en mobilisant de précieuses ressources tout autour d'elles, y compris dans la façon de s'adresser à d'autres.

Un étudiant initié à une décision délibérative dans un cours universitaire a écrit qu'il avait non seulement beaucoup appris de la pratique de délibération mais aussi de lui-même. Il a compris que sa voix avait plus de pouvoir qu'il ne l'imaginait. Qu'il pouvait exprimer des opinions, peser des options avec d'autres, et prendre de meilleures décisions pour lui-même et sa communauté. Il a estimé que ses collègues étudiants pourraient créer une communauté qui serait plus que « des individus divers braillant sur des problèmes ardu », une communauté raisonnablement cohérente et cohésive. Il savait comment la renforcer en commençant par joindre sa voix à celle des autres<sup>2</sup>. Les petits changements que les citoyens comme cet étudiant peuvent opérer en travaillant avec d'autres sont incontestablement graduels et très lents. Pourtant, comme vous l'avez constaté, je suis impressionné que de petites métamorphoses dans un système dynamique tel que l'écosystème politique puissent engendrer des effets de grande envergure. Cette possibilité s'illustre parfaitement par l'apport d'Edward Lorenz selon lequel des événements apparemment insignifiants comme le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peuvent avoir des effets phénoménaux, même impondérables, à travers le monde, jusqu'à provoquer une tornade au Texas<sup>3</sup>. Par ailleurs, comme quelqu'un l'a exprimé dans l'une des études citées : « Essayer de faire une différence, peut réaliser LA différence ».

La Fondation Kettering travaille depuis plus de trois décennies sur la politique citoyenne.

Alors, bien que ce livre soit récent, il ne s'agit pas d'un rapport recensant des nouveautés. C'est à propos de ce qui est durable. Les citoyens, comme ceux cités ici, ont persisté à chercher de meilleures façons d'engager leurs semblables, à éviter les décisions hâtives et les conflits improductifs, à travailler ensemble même lorsqu'ils divergeaient, à utiliser les ressources à portée de main. Ils avaient également à cœur d'obtenir des «Squares» l'aveu de leur besoin/dépendance des «Blobs».

En parcourant des dizaines d'épreuves de ce livre, j'ai rédigé des notes pour la prochaine version. J'ai souvent inscrit «discussion à suivre». Je ne pouvais résolument pas achever un ouvrage sur la démocratie. Tout ce que j'ai écrit est ouvert au questionnement et à la révision. Les problèmes intrinsèques à la démocratie sont permanents car ils sont enracinés dans la nature humaine. En revanche, le défi de la lutte contre eux change constamment, car les circonstances auxquelles la démocratie fait face varient presque quotidiennement. Je reste avide et curieux d'apprendre ce que des personnes comme Ruths, Genes, Sandys, Maxes et Sues feraient si elles étaient confrontées à de nouveaux défis.

J'ai essayé de me former en continu parce que la démocratie est un système politique qui dépend de l'apprentissage. Il n'y a pas de considération gravée dans le marbre sur ce que nous, en tant que citoyens, devons faire. Il nous appartient donc de trouver notre propre voie.



# NOTES

## **Préface à la traduction**

<sup>1</sup> La reliance est un concept créé par le sociologue Marcel Bolle De Bal, repris et développé par Edgar Morin. C'est une invitation à nous relier à nous-même, à notre histoire, à ceux qui nous entourent, à notre environnement, à notre territoire et à la planète.(Note de la traductrice)

## **Présentation des personnes qui font que notre démocratie fonctionne**

<sup>1</sup> Newsweek a qualifié ces citoyens de “véritables réparateurs” dans son numéro du 19 septembre, 2011, 40-42

<sup>2</sup> Les personnes présentées dans les pages qui suivent figurent parmi les nombreux citoyens que la Fondation Kettering a rencontrés. Des personnes qui vivent des vies ordinaires mais qui font des choses extraordinaires.

<sup>3</sup> Pour toute recherche documentant le changement de la relation entre l'école publique et le public, voir David Mathews, « Is There a Public for Public Schools? » Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1996; “Why Public Schools? Whose Public Schools? What Early Communities Have to Tell Us” Montgomery, AL: NewSouth Books, 2003; et “Reclaiming Public Education by Reclaiming Our Democracy” Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2006.

<sup>4</sup> Ville de Dayton, Rapport sur la qualité de l'eau 2012, Dayton, OH: City of Dayton Department of Water, 2012.

<sup>5</sup> Comme l'a noté l'historien Rush Welter, notre nouvelle nation a octroyé une liberté maximale aux individus parce que les écoles, communes à tous, donnaient la prévalence à l'ordre social. Les Américains ont opté pour un système qu'il a décrit comme une « anarchie avec un maître d'école ». Rush Welter, *Popular Education and Democratic Thought in America* New York: Columbia University Press, 1962, 4.

## PARTIE I. LA DÉMOCRATIE RECONSIDÉRÉE

### 1. Les difficultés systémiques de l'autonomie

<sup>1</sup> Dwight D. Eisenhower, Discours enregistré à un des diners républicains du Lincoln Day, 28 Janvier 1954. *Public Papers of the Presidents of the United States*: Dwight D. Eisenhower, 1954, Washington, DC: Office of the Federal Register, National Archives and Records Service, General Services Administration, 1960, 219.

### 2. Pour une démocratie centrée sur les citoyens

<sup>1</sup> Sur la signification de la démocratie, je suggère Paul Woodruff *«First Democracy»*, New York/Oxford University Press, 2005; Giovanni Sartori *«The Theory of Democracy Revisited»*, Chatam, NJ: Chatam House Publishers, 1987; Jürgen Habermas *«Three Normative Models of Democracy»*, *Constellations: An International Journal of Critical and Democratic Theory*, Décembre, 1994: 1-10; et Jane Mansbridge *«Beyond Adversary Democracy»*, Chicago University of Chicago Press, 1983.

<sup>2</sup> *«Les débats Lincoln-Douglas de 1858 complets»*, ed. Paul M. Angle, Chicago: University of Chicago Press, 1991, 128.

<sup>3</sup> Robert H. Wiebe, *«Self-Rule: A Cultural History of American Democracy»* Chicago: University of Chicago Press, 1995. Voir aussi David Mathews, *«Why Public Schools? Whose Public Schools? What Early Communities Have to Tell Us»* Montgomery, AL: NewSouth Books, 2003.

<sup>4</sup> Alexis de Tocqueville, *«De la démocratie en Amérique»* trad. Harvey C. Mansfield et Delba Winthrop Chicago: University of Chicago Press, 2000, 180-181, 489-490.

<sup>5</sup> Rapports Rasmussen, *«America's Best Days»* [http://www.rasmussenreports.com/public\\_content/politics/mood\\_of\\_america/america\\_s\\_best\\_days](http://www.rasmussenreports.com/public_content/politics/mood_of_america/america_s_best_days) (visité le 25 septembre, 2013). Un sondage

du Pew Research Center a révélé « une conjonction parfaite de conditions associées à la méfiance envers le gouvernement : une économie lugubre, un public malheureux, un contrecoup partisan amer et un mécontentement épique envers le Congrès et les élus ». Voir le rapport du Pew Research Center, 18 Avril 2010, « *Distrust, Discontent, Anger and Partisan Rancor: The People and Their Government* », <http://people-press.org/2010/04/18/distrustdiscontent-anger-and-partisan-rancor> (visité le 25 septembre, 2013).

<sup>6</sup> Ron Fournier et Sophie Quinton, “*In Nothing We Trust*” National Journal, 19 Avril 2012, <http://www.nationaljournal.com/features/restorationcalls/in-nothing-we-trust-20120419> (visité le 24 août 2012).

<sup>7</sup> Voir le tableau “*Confidence in Institutions Declines*” dans Fournier et Quinton, “*In Nothing We Trust.*” Voir aussi le sondage Gallup, « *Confidence in Institutions* », Juin 7–10, 2012, <http://www.gallup.com/poll/1597/confidenceinstitutions.aspx> (visité le 25 septembre 2013).

<sup>8</sup> Fournier et Quinton, “*In Nothing We Trust.*”

<sup>9</sup> Fareed Zakaria, “*The Post-American World, Release 2.0*”, New York: W.W. Norton, 2008, 211.

<sup>10</sup> Jean Johnson, Jonathan Rochkind, et Samantha DuPont, “*Don’t Count Us Out: How an Overreliance on Accountability Could Undermine the Public’s Confidence in Schools, Business, Government, and More*” New York and Dayton, OH: Public Agenda and Kettering Foundation, 2011, 23–24.

<sup>11</sup> Daniel Yankelovich, “*Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World*” Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991, 91–98.

<sup>12</sup> Selon Matt Leighninger, “Le désir de contrôle est une impulsion naturelle, et il se manifeste tout le temps dans toutes sortes de communautés” ; Matt Leighninger, “*The Next Form of Democracy: How Expert Rule Is Giving Way to Shared Governance... and Why Politics Will Never Be the Same*”, Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2006, 72.

<sup>13</sup> Memo de Jean Johnson à Paloma Dallas, Melinda Gilmore, et David Mathews, “*Some Additional Material That Might Be Useful for the Ecology Book*”, 23 Avril 2012.

<sup>14</sup> Johnson, Rochkind, et DuPont, “*Don’t Count Us Out*”, 26.

<sup>15</sup> Ce sentiment pourrait avoir des origines antérieures, mais le passage « Nous sommes ceux que nous attendions » apparaît dans un poème de 1978 de June Jordan intitulé « Poème pour les femmes sud-africaines ». En 1995, Bernice Johnson Reagon a composé « *Anybody Here? Song Journey in Seven*

*Movements* « avec le texte du poème de Jordan. L'hymne du travail est une chanson intitulée « *We are the Ones* », qui a été réalisée par le groupe Sweet Honey in the Rock.

<sup>16</sup> Le rapport de la “National Conference on Citizenship”, identifie la majorité des Américains engagés dans leurs communautés: les baby-boomers et les personnes âgées sont classiques parmi plusieurs catégories clés d'engagement civique (Washington, DC: National Conference on Citizenship, 15 septembre, 2011), <http://www.ncoc.net/2011-CLArelease> (visité le 25 septembre 2013).

<sup>17</sup> Sandra L. Hanson et John Kenneth White, “*The Making and Persistence of the American Dream*,” dans “*The American Dream in the 21st Century*”, ed. Sandra L. Hanson and John Kenneth White, Philadelphia: Temple University Press, 2011, 1–16.

<sup>18</sup> Ces commentaires ont été faits par les participants aux discussions de groupe à la Kettering Foundation le 5 octobre 2011 et le 14 novembre 2011.

<sup>19</sup> Richard C. Harwood, “*The Work of Hope: How Individuals and Organizations Can Authentically Do Good*”, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012. Richard Harwood est fondateur et président de « The Harwood Institute For Public Innovation ».

<sup>20</sup> Harwood, “*The Work of Hope*”, 38.

<sup>21</sup> Ibid., 73–76, 87.

<sup>22</sup> Ibid., 68–69, 73, 76.

<sup>23</sup> Ibid., 78–79.

<sup>24</sup> Christian Meier, “*The Greek Discovery of Politics*”, trad. David McLintock, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990, 4–5.

<sup>25</sup> Ray Oldenburg a écrit à propos de ces lieux dans “*The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*” New York: Marlowe, 1999.

<sup>26</sup> Benjamin Barber, “*Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*”, Berkeley: University of California Press, 1984; Harry C. Boyte, “*The Backyard Revolution: Understanding the New Citizen Movement*”, Philadelphia: Temple University Press, 1980; Matt Leighninger, “*The Next Form of Democracy: How Expert Rule Is Giving Way to Shared Governance... and Why Politics Will Never Be the Same*”, Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2006; Mark E. Warren, “*When, Where and Why Do We*

*Need Deliberation, Voting, and Other Means of Organizing Democracy? A Problem-Based Approach to Democratic Systems*”, papier présenté lors de la rencontre annuelle de la “American Political Science Association”, New Orleans, LA, 30 Aout–2 septembre, 2012.

<sup>27</sup> Carmen Sirianni et Lewis Friedland, “*Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal*”, Berkeley: University of California Press, 2001; Peter Levine, “*We Are the Ones We Have Been Waiting For: The Promise of Civic Renewal in America*”, New York: Oxford University Press, 2013; et Xavier de Souza Briggs, “*Democracy as Problem Solving: Civic Capacity in Communities across the Globe*”, Cambridge, MA: MIT Press, 2008.

<sup>28</sup> David Mathews, “*Politics for People: Finding a Responsible Public Voice*”, 2nd ed., Chicago: University of Illinois Press, 1999, 139.

<sup>29</sup> Briggs, “*Democracy as Problem Solving*”, 15, 17.

<sup>30</sup> Elinor Ostrom, “*Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*”, Cambridge: Cambridge University Press, 1990, et Elinor Ostrom, “*Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*”, *American Economic Review* 100, no. 3, juin 2010: 641–672.

<sup>31</sup> Robert Putnam, “*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*”, New York: Simon & Schuster, 2000, 336–349.

<sup>32</sup> Vaughn L. Grisham Jr, “*Tupelo: The Evolution of a Community*”, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1999.

<sup>33</sup> La fondation a développé son concept de travail civique en s’inspirant de ce que Harry C. Boyte et Nancy N. Kari ont écrit sur le travail public dans la construction de l’Amérique: «*The Democratic Promise of Public Work*», Philadelphia, Temple University Press, 1996.

<sup>34</sup> Voir John P. Kretzmann et John L. McKnight, “*Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community’s Assets*”, Chicago: ACTA Publications, 1993. Voir aussi John P. Kretzmann et John L. McKnight, “*Voluntary Associations in Low-Income Neighborhoods: An Unexplored Community Resource, A Case Study of Chicago’s Grand Boulevard Neighborhood*”, Evanston, IL: The Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University, 1996.

<sup>35</sup> T. A. Boyd, “*Professional Amateur: The Biography of Charles F. Kettering*”, New York: E.P. Dutton, 1957, 210.

### 3. L'écosystème politique

<sup>1</sup> Il existe une littérature scientifique sur les systèmes adaptatifs complexes, voir Lance H. Gunderson et C. S. Holling, eds., « *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems* » Washington, DC: Island Press, 2002.

<sup>2</sup> Robert A. Morton, “*Historical Changes in the Mississippi-Alabama Barrier-Island Chain and the Roles of Extreme Storms, Sea Level, and Human Activities*,” *Journal of Coastal Research* (Novembre 2008): 1587–1600.

<sup>3</sup> L'histoire d'Ernesto est composée de plusieurs récits que des individus et des groupes civiques ont partagés avec la Kettering.

<sup>4</sup> U.S. Bureau of Labor Statistics, “*Volunteering in the United States—2012*,” news release, February 22, 2013, <http://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm> (visité le 26 septembre, 2013).

<sup>5</sup> National CASA – CASA for Children, “*Recruiting Volunteers of Color*,” [http://www.casaforchildren.org/site/c.mtJSJ7MPIsE/b.5466357/k.34E3/Recruiting\\_Volunteers\\_of\\_Color.htm](http://www.casaforchildren.org/site/c.mtJSJ7MPIsE/b.5466357/k.34E3/Recruiting_Volunteers_of_Color.htm) (visité le 26 septembre, 2013).

<sup>6</sup> Mary Parker Follett, “*The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government*”, New York: Longmans, Green and Company, 1920, 157.

<sup>7</sup> L'Institut d'études interculturelles, créé par Margaret Mead en 1944, a déclaré: « Bien que l'Institut ait reçu de nombreuses demandes de renseignements à propos de cette fameuse citation de Margaret Mead, nous avons été incapables de localiser quand et où elle a été dite pour la première fois. Nous croyons qu'elle a probablement été relatée par la presse au cours d'un événement ou elle l'aurait exprimée spontanément et de façon informelle. Nous savons cependant que cette croyance était fermement enracinée dans son travail professionnel et elle reflète la conviction qu'elle a souvent exprimée, dans différents contextes et propos. Pour en savoir plus: <http://www.interculturalstudies.org/faq.html> (Visité le 18 octobre, 2013).

<sup>8</sup> La politique de la base (grassroots politics) prend plusieurs formes, mais dans ce contexte, je me réfère aux efforts localisés des citoyens pour influencer les élections et l'action gouvernementale.

<sup>9</sup> Derek W. M. Barker notre “program officer” à la Kettering a analysé ce phénomène dans “*The Colonization of Civil Society*,” dans the Kettering Review 28, no. 1 (Automne 2010): 8–18, et dans “*From Associations to Organizations: Tocqueville, NGOs, and the Colonization of Civic Leadership*,” dans “*Alexis de Tocqueville and the Art of Democratic Statesmanship*”, ed. Brian Danoff et L. Joseph Hebert Jr., Lanham, MD: Lexington Books, 2011, 205–223.

<sup>10</sup> Mes opinions sur le sujet ont été influencées par la lecture des travaux de Lawrence E. Susskind.

<sup>11</sup> Edgar S. Cahn, *No More Throw-Away People: The Co-Production Imperative*, 2<sup>e</sup> ed., Washington, DC: Essential Books, 2004. La vidéo peut être visionnée ici [www.nomorethrowawaypeople.org](http://www.nomorethrowawaypeople.org).

<sup>12</sup> Cahn, « *No More Throw-Away People* », 83–84.

<sup>13</sup> George Will cite un cas de désalignement Blob/Square dans une colonne à propos d'une citoyenne en Arizona qui avait tenté de rallier d'autres personnes à elle (en formant un Blob) pour s'opposer à une mesure d'obligation, arrêtée par une loi d'état stipulant que deux personnes ou plus peuvent s'unir pour influencer un vote et devenir un « comité politique » (un Square). George F. Will, "How States Are Restricting Political Speech," *The Washington Post*, 1er février, 2012, [http://articles.washingtonpost.com/2012-02-01/opinions/35446037\\_1\\_law-firm-political-speech-local-governments](http://articles.washingtonpost.com/2012-02-01/opinions/35446037_1_law-firm-political-speech-local-governments) (Visité le 26 septembre, 2013).

<sup>14</sup> Pour des exemples de groupes civiques se développant dans les bureaucraties gouvernementales à différents moments de l'histoire américaine, voir Frances Fox Piven et Richard A. Cloward, « *Poor People's Movements: Why They Succeed, How They Fail* », New York: Vintage Books, 1979. Voir aussi William E. Nelson, *The Roots of American Bureaucracy, 1830–1900*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982; Charles Postel, *The Populist Vision*, New York: Oxford University Press, 2007; Robert H. Wiebe, *The Search for Order, 1877–1920*, New York: Hill and Wang, 1967, 159–163; et Theda Skocpol, *Protecting Soldiers and Mothers: The Political Origins of Social Policy in the United States*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1992, esp. 480–524.

<sup>15</sup> See Matt Leighninger, "Is Everything Up to Date in Kansas City? Why 'Citizen Involvement' May Soon Be Obsolete," *National Civic Review* (Summer 2007), esp. 22, 26–27. Voir aussi John Gaventa et Gregory Barrett, "So What Difference Does It Make? Mapping the Outcomes of Citizen Engagement," *IDS Working Paper*, 347", Brighton, UK: Institute of Development Studies, Octobre 2010, 51–52.

<sup>16</sup> Michael Briand et Jane Urschel, *Experiments in Reconnecting Communities and Their Schools: The Boulder Valley Public Schools Public Deliberative Process 1999–2000*, Dayton, OH: Colorado Association of School Boards' Report to the Kettering Foundation, aout 2000.

<sup>17</sup> John Gaventa et Gregory Barrett, "So What Difference Does It Make? Mapping the Outcomes of Citizen Engagement," *IDS Working Paper*, 347", Brighton, UK: Institute of Development Studies, octobre 2010, 52.

<sup>18</sup> Richard C. Harwood and John A. Creighton, *“The Organization-First Approach: How Programs Crowd Out Community”*, Bethesda, MD: Kettering Foundation and The Harwood Institute for Public Innovation, 2009), 2.

<sup>19</sup> Cette analyse a été faite par Derek W. M. Barker et a été publiée dans *“The Colonization of Civil Society,”* Kettering Review 28, no. 1 (Automne 2010): 11.

<sup>20</sup> Ibid., 11.

<sup>21</sup> Cette idée m’a largement été inspirée par le travail de Milton Rokeach et Sandra J. Ball-Rokeach, *“Stability and Change in American Value Priorities, 1968–1981”*, *American Psychologist* 44 (Mai 1989): 775–784.

<sup>22</sup> Voir John P. Kretzmann et John L. McKnight, *“Building Communities from the Inside Out: A Path toward Finding and Mobilizing a Community’s Assets”*, Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research, Neighborhood Innovations Network, Northwestern University, 1993.

<sup>23</sup> La meilleure source que j’ai trouvée concernant les alliances est dans *“Covenant and Polity”* par Daniel J. Elazar et John Kincaid, *New Conversations* 4, no. 2 (Fall 1979): 4–8.

<sup>24</sup> Richard C. Harwood, *“The Work of Hope: How Individuals and Organizations Can Authentically Do Good”*, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

<sup>25</sup> Theresa Francis, présidente de “UAW Local 1604’s Century Brass Steering Committee”, dans Jeremy Brecher, *“If All the People Are Banded Together’: The Naugatuck Valley Project,”* *Labor Research Review* 1, no. 9, article 10 (1986): 3.

<sup>26</sup> Pour d’autres exemples, voir Scott London, *Informal Networks: “The Power of Organic Community Groups”*, Dayton, OH: Rapport “A Harwood Institute” préparé pour la Kettering Foundation, Mai 2010, disponible ici: [www.newpossibilitiesassociates.com/uploads/LSF\\_Informal\\_Networks\\_Final.pdf](http://www.newpossibilitiesassociates.com/uploads/LSF_Informal_Networks_Final.pdf).

## PARTIE II. CITOYENS ET COMMUNAUTÉS

### 4. « Monsieur ! Ici, c’est le peuple qui gouverne ! » Vraiment ?

<sup>1</sup> Jill Lepore, citant Whitaker dans *“The Lie Factory: How Politics Became a Business”*, *The New Yorker* (September 24, 2012), [http://www.newyorker.com/reporting/2012/09/24/120924fa\\_fact\\_lepore](http://www.newyorker.com/reporting/2012/09/24/120924fa_fact_lepore) (Visité le 26 juin, 2012).

<sup>2</sup> Observations d'Alexander Hamilton à la "New York convention on the adoption of the federal Constitution in 1788". Il faisait référence à la chambre des représentants. Jonathan Elliot, *The Debates in the Several State Conventions on the Adoption of the Federal Constitution*, vol. 2 (1836; réimprimé, Philadelphia: J.B. Lippincott Company, 1937, 348.

<sup>3</sup> Walter Lippmann, *The Phantom Public*, 1927; réimprimé, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2004.

<sup>4</sup> Thomas R. Dye, Harmon Zeigler, et Louis Schubert, *The Irony of Democracy: An Uncommon Introduction to American Politics*, 15th ed., Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2012, 1–2.

<sup>5</sup> John R. Hibbing et Elizabeth Theiss-Morse, *Stealth Democracy: Americans' Beliefs about How Government Should Work*, New York: Cambridge University Press, 2002.

<sup>6</sup> Formulé par Albert Dzur dans un memo à la Kettering Foundation, 27 Novembre, 2012. Peut être retrouvé dans Michael A. Neblo et al., "Who Wants to Deliberate—And Why?" *American Political Science Review* 104, no. 3 (Aout 2010): 566–583 et dans Albert W. Dzur, "Four Theses on Participatory Democracy: Toward the Rational Disorganization of Government Institutions", *Constellations* 19, no. 2 (2012): 305–324.

<sup>7</sup> The Harwood Group, *Squaring Realities: Governing Boards and Community-Building*, Dayton, OH: Kettering Foundation, 2000, 10.

<sup>8</sup> Richard C. Harwood, *The Work of Hope: How Individuals and Organizations Can Authentically Do Good*, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012, 73.

<sup>9</sup> Bill Bishop avec Robert G. Cushing, *The Big Sort: Why the Clustering of Like-Minded America Is Tearing Us Apart*, New York: Houghton Mifflin, 2008, 302.

<sup>10</sup> Note de John Creighton à la Kettering Foundation, Public Government workgroup, "Money and Politics Focus Group" 9 Septembre 2011.

<sup>11</sup> Christopher Dickey, "Citizens, It's Down to You" *Newsweek*, 21 Septembre, 2011.

<sup>12</sup> Richard C. Harwood, *Citizens and Politics: A View from Main Street America*, Dayton, OH: Kettering Foundation, 1991, 3–5, 11–18.

<sup>13</sup> Voir David Mathews, *Politics for People: Finding a Responsible Public Voice*, 2è ed., Chicago: University of Illinois Press, 1999, 11–12.

<sup>14</sup> *Ibid.*, 15–16.

<sup>15</sup> Matthew A. Crenson et Benjamin Ginsberg, *Downsizing Democracy: How America Sidelined Its Citizens and Privatized Its Public*, Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2002, 48.

<sup>16</sup> Theda Skocpol, *"The Narrowing of Civic Life"* The American Prospect (17 Mai, 2004), <http://prospect.org/article/narrowing-civic-life> (visité le 2 juillet, 2013).

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Theda Skocpol, *"Reinventing American Civic Democracy"* Kettering Review 28 (Fall 2010): 50.

<sup>19</sup> Martha Derthick, *"Crossing Thresholds: Federalism in the 1960s," in Keeping the Compound Republic: Essays on American Federalism*, Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001, 152.

<sup>20</sup> Richard C. Harwood, *"Hope Unraveled: The People's Retreat and Our Way Back"*, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2005.

<sup>21</sup> Jimmy Carter, *"Remarks before the Indian Parliament, January 2, 1978,"* Public Papers of the Presidents of the United States, 1978, bk. 1, Janvier à Juin, 1978, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1979, 11.

## 5. Réimpliquer le public dans les affaires publiques

<sup>1</sup> Elliot Richardson, *"We Delegated Our Powers"*, discours à la "Fourth Presidential Library Conference", Gerald R. Ford Library, Ann Arbor, MI, 18 mars, 1986, 3. Richardson était secrétaire de HEW, 1970–1973; Secrétaire de la Défense, Janvier–Mai 1973; Procureur général, Mai–Octobre 1973; Secrétaire au commerce, 1976–1977.

<sup>2</sup> La controverse sur ce que la Constitution entend par souveraineté est discutée dans George M. Dennison « *The Dorr War: Republicanism on Trial* », 1831–1861, Lexington: University Press of Kentucky, 1976.

<sup>3</sup> Cette citation, populairement attribuée à Tocqueville, est une traduction libre d'un thème du chapitre dans « *Democracy in America* » intitulé *"On the Use That the Americans Make of Association in Civil Life."* Voir Alexis de Tocqueville, *"Democracy in America"*, trad. Harvey C. Mansfield et Delba Winthrop, Chicago: University of Chicago Press, 2000, 489–492. À la page 490 de l'édition de Mansfield et Winthrop, nous avons trouvé le passage suivant: « Ainsi le pays le plus démocratique de la terre se trouve être celui de tous où les hommes ont le plus perfectionné de nos jours l'art de poursuivre en commun l'objet de leurs communs désirs. Ceci résulte-t-il d'un accident, ou

serait-ce qu'il existe en effet un rapport nécessaire entre les associations et l'égalité? »

<sup>4</sup> Le mouvement des droits civiques est sans doute l'exemple d'union des forces citoyennes le plus spectaculaire. Voir John Dittmer, *Local People: The Struggle for Civil Rights in Mississippi*, Urbana: University of Illinois Press, 1994. Ce livre documente le travail que les citoyens ont effectué longtemps avant le mouvement national.

<sup>5</sup> Elena Fagotto et Archon Fung, *Sustaining Public Engagement: Embedded Deliberation in Local Communities*, East Hartford, CT: An Occasional Research Paper from Everyday Democracy and the Kettering Foundation, 2009, 37–41.

<sup>6</sup> L'histoire de l'IAF est dans Harry C. Boyte, *The Growth of Citizen Politics: Stages in Local Community Organizing*, Dissent 37 (Automne 1990): 516.

<sup>7</sup> Bien que cette citation soit souvent attribuée à Martin Luther King Jr., elle a également été reliée à d'autres acteurs du mouvement des droits civiques.

<sup>8</sup> Edgar Cahn clarifie ce point dans son travail «Time banking». Voir TimeBanks USA, [timebanks.org](http://timebanks.org) (visité le 9 juillet, 2013).

<sup>9</sup> Harwood a méticuleusement tracé la façon dont les gens s'impliquent dans la vie publique dans deux études: *The Engagement Path: The Realities of How People Engage over Time—and the Possibilities for Re-engaging Americans*, Bethesda, MD: The Harwood Institute, Octobre 2003, et un rapport précédent par The Harwood Group, *Meaningful Chaos: How People Form Relationships with Public Concerns*, Dayton, OH: Rapport à la Kettering Foundation, 1993.

<sup>10</sup> Une femme de Little Rock a, en fait, aidé à soutenir un programme anti-crime après avoir trouvé des seringues à côté de sa maison. The Harwood Group, *Meaningful Chaos: How People Form Relationships with Public Concerns*, Dayton, OH: Rapport à la Kettering Foundation, 1993, 11–12.

<sup>11</sup> The Harwood Group, *Strategies for Civil Investing: Foundations and Community-Building*, Dayton, OH: Rapport à la Kettering Foundation, 1997, 8.

<sup>12</sup> Robert H. Wiebe, *Self-Rule: A Cultural History of American Democracy*, Chicago: University of Chicago Press, 1995, 71.

<sup>13</sup> J'ai écrit au sujet des premières écoles publiques dans *Why Public Schools? Whose Public Schools? What Early Communities Have to Tell Us*, Montgomery, AL: NewSouth Books, 2003.

<sup>14</sup> J'ai trouvé utile la recherche sur la démocratie de Paul Woodruff. Voir *"First Democracy: The Challenge of an Ancient Idea"*, New York: Oxford University Press, 2005.

<sup>15</sup> Elinor Ostrom, "Covenanting, Co-Producing, and the Good Society", *The Newsletter of PEGS (Committee on the Political Economy of the Good Society)* 3, no. 2 (Été 1993): 7–9.

<sup>16</sup> La référence classique sur les problèmes "wicked" est Horst W. J. Rittel et Melvin M. Webber, "Dilemmas in a General Theory of Planning" *Policy Sciences* 4 (1973): 155–169. Pour en savoir plus sur la façon dont ce concept est défini dans divers domaines, voir Sandra S. Batie, "Wicked Problems and Applied Economics" *American Journal of Agricultural Economics* 90, no. 5 (2008): 1176–1191.

<sup>17</sup> John L. McKnight et John P. Kretzmann appelle ces sources "atouts" et les décrit dans John P. Kretzmann et John L. McKnight, *"Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets"*, Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research, Neighborhood Innovations Network, Northwestern University, 1993.

<sup>18</sup> Une étude classique qui démontre les avantages des réseaux sociaux solides pour la santé a été réalisée à Roseto, en Pennsylvanie. Les sources sont nombreuses. Je suggère John G. Bruhn et Stewart Wolf, *"The Roseto Story: An Anatomy of Health"*, Norman: University of Oklahoma Press, 1979. Voir aussi Marc Pilisuk et Susan Hillier Parks, *"The Healing Web: Social Networks and Human Survival"*, Hanover, NH: University Press of New England, 1986.

<sup>19</sup> Bobby Milstein, *"Hygeia's Constellation: Navigating Health Futures in a Dynamic and Democratic World"*, Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention, 15 avril, 2008, 54–57.

<sup>20</sup> Ostrom, "Covenanting, Co-Producing, and the Good Society", 8.

<sup>21</sup> Robert M. Cornett, "Reclaiming Our Children's Learning—A Strategy", papier non publié, Archives de la Kettering Foundation, Dayton, OH, 2006.

<sup>22</sup> Voir Jack Shelton, *"Consequential Learning: A Public Approach to Better Schools"*, Montgomery, AL: NewSouth Books, 2005, 51–58, 69–70, 80–91, 100–109.

<sup>23</sup> Voir l'étude sur des citoyens qui ne sont pas des éducateurs professionnels et qui enseignent pourtant dans Patricia Moore *"Harbour's Community Educators: A Resource for Educating and Developing Our Youth"*, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

<sup>24</sup> Connie Crockett, “*Communities as Educators: A Report on the November 2007 Public and Public Education Workshop*” *Connections* (2008): 22–24. Voir aussi Merlene Davis, “*Beloved Bluegrass-Aspendale Teen Center a Casualty of Budget Cuts*” *Lexington Herald-Leader*, 22 Mai, 2011, <http://www.kentucky.com/2011/05/22/1748078/merlene-davis-beloved-bluegrass.html> (visité le 10 juillet, 2013).

<sup>25</sup> John Doble, note à Damon Higgins et Randa Slim, “*Report on CERl Community Leadership Workshop Baton Rouge, LA, 6/23/93*,” 10 juillet, 1993, 4.

## 6. Des citoyens impliqués et informés ?

<sup>1</sup> Un projet de la Kettering sur l’anthropologie politique et l’étymologie a rassemblé une vaste littérature sur les Hommes préhistoriques, qui figurera dans un prochain article de Lauren Kolenko, intitulé provisoirement «*The Prehistory of Politics*».

<sup>2</sup> Milton Rokeach et Sandra J. Ball-Rokeach ont inventé les termes «valeurs terminales et instrumentales» dans leurs recherches, publiées dans «*Stability and Change in American Value Priorities*», 1968–1981, *American Psychologist* 44, no. 5 (Mai 1989): 775–784.

<sup>3</sup> Wendell Berry, “*The Unsettling of America: Culture and Agriculture*” San Francisco: Sierra Club Books, 1986, viii.

<sup>4</sup> Cet apport est issu des résultats des forums utilisant le guide “*Too Many Children Left Behind: How Can We Close the Achievement Gap?*” Ce guide a été préparé et publié en 2007 par la Fondation Kettering pour une étude de deux ans. Les résultats ont été publiés dans un rapport «*Helping Students Succeed: Communities Confront the Achievement Gap*» Dayton, OH: Kettering Foundation, 2010.

<sup>5</sup> Un récit similaire a été partagé par un journaliste de l’Alabama au cours d’une réunion à la Fondation Kettering le 16 novembre 2010.

<sup>6</sup> Voir Ben Seymour and Ray Dolan, “*Emotion, Decision Making, and the Amygdala*” *Neuron* 58 (June 12, 2008): 662–671 ; voir aussi Gilles Fauconnier and Mark Turner, “*The Way We Think: Conceptual Blending and the Mind’s Hidden Complexities*” New York: Basic Books, 2002.

<sup>7</sup> Ces conditions pour une prise de décision optimale sont reconnues dans la formation des équipages de vol et des équipes chirurgicales. La gestion des ressources de l’équipage vise à s’assurer que tous les participants, pas seulement le pilote ou le chirurgien, participent à reconnaître qu’il existe un problème, à le définir, à identifier les solutions probables et à prendre

les mesures appropriées. Jerry Mulenburg, “*Crew Resource Management Improves Decision Making*” Ask Magazine: The NASA Source for Project Management and Engineering Excellence 42 (Printemps 2011): 11–13.

<sup>8</sup> Woodrow Wilson, “*The New Freedom: A Call for the Emancipation of the Generous Energies of a People*” New York: Doubleday, Page and Company, 1913, 91, 105.

## 7. Délibération et jugement publics

<sup>1</sup> Dans le “*Funeral Oration of Pericles*” Périclès décrit la délibération publique comme prodidacthenai... le logo, ou le discours que les athéniens utilisent pour apprendre avant d’agir. Voir “*Thucydides, History of the Peloponnesian War*” 2.40.2.

<sup>2</sup> Isocrates, “*Antidosis*” dans Isocrates, trad. George Norlin, vol. 2, 1929; reprint, New York: G.P. Putnam’s Sons, 2000, 179–365 et Aristote, “*The Ethics of Aristotle: The Nicomachean Ethics*”, trad. J. A. K. Thomson, London: Penguin Books, réimprimé en 1956, 84–87, 176–184.

<sup>3</sup> La recherche de la Kettering est utilisée pour élaborer des guides délibératifs pour les forums NIF, mais ne les organise pas. Ce sont des citoyens, des religieux et des groupes éducatifs qui en sont acteurs. L’objectif des guides et des forums est de modéliser la « prise de décision judicieuse » et stimuler la délibération publique dans tous les lieux possibles.

<sup>4</sup> Voir le site web des « *National Issues Forums* » pour les compte-rendus de ces forums <http://www.nifi.org/reports/issues.aspx>.

<sup>5</sup> Bonnie Braun et al, “*Engaging Unheard Voices: Under What Conditions Can, and Will, Limited Resource Citizens Engage in the Deliberative Public Policy Process?*”, College Park, MD: Rapport à la Kettering Foundation, Mars 2006, 5.

<sup>6</sup> Pour en savoir plus sur les différents objectifs et concepts de « délibération », voir “*Democratizing Deliberation: A Political Theory Anthology*”, ed. Derek W. M. Barker, Noëlle McAfee, et David W. McIvor, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

<sup>7</sup> David Brown, memorandum à David Mathews, “*Decision Making and Collective Action*”, 1er Septembre, 2004.

<sup>8</sup> Jane Mansbridge, “*Everyday Talk in the Deliberative System*” dans *Deliberative Politics: Essays on Democracy and Disagreement*, ed. Stephen Macedo, Oxford: Oxford University Press, 1999, 211–239.

<sup>9</sup> Amy Gutmann et Dennis Thompson, *“Why Deliberative Democracy?”* Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004, 10.

<sup>10</sup> Mansbridge, *“Everyday Talk in the Deliberative System”* 211–239.

<sup>11</sup> Isocrates, *“Antidosis.”*

<sup>12</sup> Harold Perkin trouve que le talon d’Achille du professionnalisme est une attitude qu’il décrit comme de la « condescendance envers les laïcs ». Harold Perkin, *“The Rise of Professional Society: England since 1880”*, New York: Routledge, 1990, 390.

<sup>13</sup> Martha Derthick, *“The Influence of Federal Grants: Public Assistance in Massachusetts”*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970, 79, 158–159.

<sup>14</sup> Voir une restitution de l’historique des propositions de l’assurance maladie dans John W. Kingdon, *Agendas, “Alternatives, and Public Policies”*, 2<sup>e</sup> ed. New York: Addison-Wesley Educational Publishers, 2003, 6–9.

<sup>15</sup> Benjamin I. Page et Robert Y. Shapiro, *“The Rational Public: Fifty Years of Trends in Americans’ Policy Preferences”*, Chicago: University of Chicago Press, 1992.

<sup>16</sup> Philip Geyelin, *“Dean Rusk’s Pursuit of Peace”* Washington Post, 8 février, 1984.

<sup>17</sup> Daniel Yankelovich et Will Friedman, eds., *“Toward Wiser Public Judgment”*, Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2010, 34.

## 8. Cadrer les problématiques pour encourager la délibération

<sup>1</sup> Pour plus sur le sujet, voir *“Naming and Framing Difficult Issues to Make Sound Decisions”*: A Kettering Foundation Report, Dayton, OH: Kettering Foundation, 2011.

<sup>2</sup> Voir Antonio Damasio, *“Descartes’ Error: Emotion, Reason, and the Human Brain”*, New York: Penguin Books, 2005; voir aussi Benedetto De Martino et al., *“Frames, Biases, and Rational Decision-Making in the Human Brain,”* Science 313, no. 5787, 4 Août, 2006, 684–687.

<sup>3</sup> Doble Research Associates, *“Protecting Our Rights: What Goes on the Internet? NIF Report on the Issues”*, Englewood Cliffs, NJ: John Doble Research Associates, 1999, 3.

<sup>4</sup> Pour plus d’informations sur le cadrage mené par les citoyens voir: *«Naming and Framing Difficult Issues»*.

## 9. Les opportunités dans les communautés

<sup>1</sup> Xavier de Souza Briggs, *“Democracy as Problem Solving: Civic Capacity in Communities across the Globe”*, Cambridge, MA: MIT Press, 2008.

<sup>2</sup> John Dewey, *“The Public and Its Problems: An Essay in Political Inquiry”*, ed. Melvin L. Rogers, University Park: Pennsylvania State University Press, 2012, 157.

<sup>3</sup> Notez que la nette distinction entre ce qui est local et ce qui ne l'est pas est remise en cause dans des travaux récents. Sampson écrit que les effets de quartier sont “de nature simultanément locale et extra-locale.” Robert J. Sampson, *“Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect”*, Chicago: University of Chicago Press, 2012, 357.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> L'histoire de Suggsville a été conçue à partir de celles de plus de 50 communautés. Parmi elles Tupelo, Mississippi, telle que décrite par Vaughn L. Grisham Jr. dans *“Tupelo: The Evolution of a Community”*, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1999, et Uniontown, Alabama, décrite par Joe A. Sumners, avec Christa Slaton et Jeremy Arthur, dans *“Building Community: The Uniontown Story”*, Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 2005. Voir aussi la publication de la Kettering *“For Communities to Work”*, Dayton, OH: Kettering Foundation, 2002.

<sup>6</sup> Les pratiques présentées s'inspirent d'idées sur la façon dont la démocratie devrait fonctionner. Elles sont réelles; c'est-à-dire que tout a eu lieu à divers moments dans de nombreux endroits. Cependant, la manière dont elles sont décrites par la Kettering est le produit de la conceptualisation de l'expérience par celle-ci.

<sup>7</sup> Le concept d'étapes dans les délibérations provient de Daniel Yankelovich, *“Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World”*, Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991.

<sup>8</sup> Daniel Yankelovich, *“The New Pragmatism: Coping with America's Overwhelming Problems”*, conférence, Drucker School of Management à Claremont Graduate University, Claremont, California, 8 Novembre, 2008.

<sup>9</sup> Ces questions sont issues du Projet Solomon, qui a travaillé avec des communautés à faible revenu à Minneapolis pour « la reconnaissance de leurs propres capacités d'éducation ». Voir *“The Solomon Project Annual Report”*, Minneapolis: Project Public Life, Hubert Humphrey Institute of Public Affairs, 1992. Les résultats de Solomon sont actuellement retestés dans un projet pour la Kettering dirigé par Patricia Moore Harbour.

<sup>10</sup> Woodrow Wilson, “*Address to the Woodrow Wilson Working Men’s Dinner, New York City, September 4,*” dans John Wells Davidson, ed., “*A Crossroads of Freedom: The 1912 Campaign Speeches of Woodrow Wilson*”, New Haven, CT: Yale University Press, 1956, 108.

<sup>11</sup> Monica Schoch-Spana et al, “*Community Engagement: Leadership Tool for Catastrophic Health Events,*” *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice and Science* 5, no. 1 (2007): 8–25.

<sup>12</sup> Voir E. E. Evans-Pritchard, “*The Nuer: A Description of the Modes of Livelihood and Political Institutions of a Nilotic People*”, New York: Oxford University Press, 1969.

<sup>13</sup> Richard C. Harwood, “*The Work of Hope: How Individuals and Organizations Can Authentically Do Good*”, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

<sup>14</sup> Pour plus sur les différents types de confiance, voir Robert D. Putnam, “*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*”, New York: Simon and Schuster, 2000, 134–147 et Robert D. Putnam and Lewis M. Feldstein, “*Better Together: Restoring the American Community*”, New York: Simon and Schuster, 2003. Putnam distingue entre “la confiance politique” et “la confiance sociale.” Voir aussi Janice L. Bockmeyer, “*A Culture of Distrust: The Impact of Local Political Culture on Participation in the Detroit EZ*”, *Urban Studies* 37, no. 13 (Decembre 2000): 2417–2440 et Wendy M. Rahn et Thomas J. Rudolph, “*A Tale of Political Trust in American Cities*” *Public Opinion Quarterly* 69, no. 4 (Hiver 2005): 530–560.

<sup>15</sup> Clarence N. Stone, “*Linking Civic Capacity and Human Capital Formation*” dans “*Strategies for School Equity: Creating Productive Schools in a Just Society*”, ed. Marilyn J. Gittell, New Haven, CT: Yale University Press, 1998, 163–176.

<sup>16</sup> Les chercheurs de la Kettering ont étudié le travail de ceux comme Donald Schön, Chris Argyris, Peter Senge et Stewart Ranson sur des systèmes ou des pratiques d’apprentissage. Bien qu’une grande partie de leur travail ait exploré comment les organisations apprennent et comment elles pourraient le faire de manière plus productive, elle a enrichi la réflexion concernant l’apprentissage communautaire ou public, en particulier le concept d’apprentissage en double boucle. Dans ce dernier, les organisations évaluent non seulement leur rendement mais aussi la pertinence de choix de leurs objectifs.

<sup>17</sup> Hannah Arendt, “*Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought*”, New York: Penguin Books, 1977, 220–221.

<sup>18</sup> Kipling qualifié le triomphe et la défaite de menteurs dans son poème « Si- », Rudyard Kipling, “Si—,” *Poems and Poets*, Poetry Foundation, <http://www.poetryfoundation.org/poem/175772> (visité le 24 septembre, 2013).

<sup>19</sup> John P. Kretzmann et John L. McKnight, “*Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community’s Assets*”, Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research, Neighborhood Innovations Network, Northwestern University, 1993.

<sup>20</sup> J. Herman Blake est professeur, chercheur et administrateur. Il a été associé avec la Fondation Kettering. Tout au long de sa carrière, le Dr Blake s’est particulièrement concentré sur les résultats scolaires des élèves des communautés minoritaires et/ou à revenus modestes.

## 10. Les pratiques démocratiques

<sup>1</sup> Je trouve très utile la comparaison par Peter Levine des efforts micro ou à petite échelle avec ceux de grande envergure ou macro. Voir Peter Levine, “*Two Levels of Politics*,” A Blog for Civic Renewal, March 22, 2005, <http://www.peterlevine.ws/mt/archives/2005/03/two-levels-of-p.html> (visité le 22 juillet, 2013).

<sup>2</sup> John L. McKnight, “*The Four-Legged Stool*”, Dayton, OH: A Study for the Kettering Foundation, 2013.

<sup>3</sup> Carne Ross, “*The Leaderless Revolution: How Ordinary People Will Take Power and Change Politics in the Twenty-first Century*”, New York: Blue Rider Press, 2011, xvii.

<sup>4</sup> Sean Safford, “*Why the Garden Club Couldn’t Save Youngstown: The Transformation of the Rust Belt*” Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009.

<sup>5</sup> Sean Safford, “*Why the Garden Club Couldn’t Save Youngstown: Civic Infrastructure and Mobilization in Economic Crises, IPC Working Paper Series*”, Cambridge, MA: MIT, Mars 2004, 2. Safford a publié plus tard cette recherche dans un livre du même titre.

<sup>6</sup> La fondation continue de voir l’importance du leadership entrepreneurial largement répandu qui a été identifié par “*The Harwood Group in Forming Public Capital: Observations from Two Communities*”, Dayton, OH: Rapport à la Kettering Foundation, Août 1995, 5. Voir aussi le chapitre de Suzanne W. Morse, “*Growing Leaders*,” in *Smart Communities: How Citizens and Local Leaders Can Use Strategic Thinking to Build a Brighter Future*, San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 181–206.

<sup>7</sup> Robert J. Sampson, *“Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect”*, Chicago: University of Chicago Press, 2012, 222.

<sup>8</sup> Henrik Ibsen, *“An Enemy of the People”*, New York: Dover Publications, 1999, 9.

## **PARTIE III. LES INSTITUTIONS, LES PROFESSIONNELS, ET LE PUBLIC**

### **11. Combler le grand fossé**

<sup>1</sup> Sondage Harris, 21 Mai, 2012. On a demandé aux participants au sondage, « En ce qui concerne les responsables de l'exécution, diriez-vous que vous avez une grande confiance en eux, une certaine confiance ou aucune confiance? » Les seuls dirigeants institutionnels ayant une confiance de 50% ou plus, étaient dans l'armée (57%) et les petites entreprises (50%).

<sup>2</sup> Sondage Harris, 21 Mai, 2012.

<sup>3</sup> J'ai trouvé cela particulièrement vrai dans le rapport des gens avec les écoles et l'ai développé ici *“Reclaiming Public Education by Reclaiming Our Democracy”*, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2006.

<sup>4</sup> John W. Gardner, dans *“Common Cause: Citizen Action and How It Works”*, New York: W.W. Norton, 1972, 111.

<sup>5</sup> Max Weber, *“Economy and Society”*, ed. Guenther Roth et Claus Wittich, Berkeley: University of California Press, 1978, 67.

<sup>6</sup> James C. Scott, *“Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed”*, New Haven, CT: Yale University Press, 1998.

<sup>7</sup> *“American Democracy: Building the Perfect Citizen”* The Economist (22 Août, 1998): 21–22.

<sup>8</sup> Woodrow Wilson, *“The Study of Administration”* Political Science Quarterly 2 (Juin 1887) publié dans Jay M. Shafritz et Albert C. Hyde, eds., *Classics of Public Administration*, 2nd ed., Chicago: The Dorsey Press, 1987, 22. Wilson a continué à dire qu'en pratique, il n'était pas possible de faire ce qu'il préconisait, mais a toujours soutenu que l'administration gouvernementale devrait être un instrument servant des fins établies non pas directement par le peuple, mais par les lois du gouvernement représentatif. Voir Brian J. Cook, *“Democracy and Administration: Woodrow Wilson's Ideas and the Challenges of Public Management”*, Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2007, 90.

<sup>9</sup> Martha Derthick, *The Influence of Federal Grants: Public Assistance in Massachusetts*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970, 71–97, 129, 145–147, 155–157. Derthick parle de «valeurs» pas de priorités, mais je n'utilise pas sa terminologie parce que j'ai déjà défini le terme «valeurs» autrement.

<sup>10</sup> Par exemple voir le “code éthique publié par la “Society of Professional Journalists”, [www.spj.org/ethicscode.asp](http://www.spj.org/ethicscode.asp) (visité le 20 Août, 2013).

<sup>11</sup> Pour une analyse du “accountability movement”, voir Melvin J. Dubnick et H. George Frederickson, *Accountable Governance: Problems and Promises*, New York: M.E. Sharpe, 2011.

<sup>12</sup> *Will It Be on the Test? A Closer Look at How Leaders and Parents Think about Accountability in the Public Schools*, New York and Dayton: Public Agenda and Kettering Foundation, 2013.

<sup>13</sup> Christopher Pollitt, *Performance Blight and the Tyranny of Light? Accountability in Advanced Performance Measurement Regimes*, document pour le séminaire de la Kettering, Dayton, Ohio, 22–23 Mai, 2008, 19.

<sup>14</sup> *Will It Be on the Test? A Closer Look at How Leaders and Parents Think about Accountability in the Public Schools*, New York and Dayton: Public Agenda and Kettering Foundation, 2013.

<sup>15</sup> *Will It Be on the Test?* et Sheila A. Arens, *Examining the Meaning of Accountability: Reframing the Construct, a Report on the Perceptions of Accountability*, Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning, Juillet 2005.

<sup>16</sup> Arens, *Examining the Meaning of Accountability.*”

<sup>17</sup> David Ellerman *Good Intentions: The Dilemma of Outside-In Help for Inside-Out Change*, The Nonprofit Quarterly, Automne 2006: 46.

<sup>18</sup> Richard C. Harwood et John A. Creighton, *The Organization-First Approach: How Programs Crowd Out Community*, Bethesda, MD: Kettering Foundation and The Harwood Institute for Public Innovation, 2009.

<sup>19</sup> H. George Frederickson écrit sur les pièges de ce phénomène avec des organisations dans *Easy Innovation and the Iron Cage: Best Practice, Benchmarking, Ranking, and the Management of Organizational Creativity*, Dayton, OH: Kettering Foundation, Juin 2003.

<sup>20</sup> Brian J. Cook, *Bureaucracy and Self-Government: Reconsidering the Role of Public Administration in American Politics*, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1996, 134–135.

<sup>21</sup> Albert Dzur, note à la Kettering Foundation, 27 Novembre, 2012.

<sup>22</sup> Andrew Gilligan, “A Government Ruse That’s Nothing Short of an Insultation”, *Telegraph*, 20 Août, 2010, <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/7955561/A-Government-ruse-thats-nothing-short-ofan-insultation.html> (visité le 21 Août, 2013).

<sup>23</sup> Pasi Sahlberg, directeur du «Centre de mobilité internationale du ministère finlandais de l’Éducation», a déclaré: «Il n’y a pas d’équivalent au mot «accountability» en finnois... L’accountability est quelque chose qui reste lorsque la responsabilité a fait défaut.. «Anu Partanen, “What Americans Keep Ignoring about Finland’s School Success”, *The Atlantic* (29 Décembre, 2011), <http://www.theatlantic.com/national/archive/2011/12/what-americans-keep-ignoring-aboutfinlands-school-success/250564/> (visité le 21 Août, 2013).

<sup>24</sup> John Gaventa and Gregory Barrett, “So What Difference Does It Make? Mapping the Outcomes of Citizen Engagement”, IDS Working Paper, 347, Brighton, UK: Institute of Development Studies, October 2010, 27–32, 36, 41.

<sup>25</sup> Frye Gaillard, Sheila Hagler, et Peggy Denniston, “In the Path of the Storms: Bayou La Batre, Coden, and the Alabama Coast”, Auburn, AL: Pebble Hill Books, Auburn University; Tuscaloosa, AL: The University of Alabama Press, 2008.

## 12. Expérimentations en réalignement et potentialités d’expérimentations

<sup>1</sup> La fondation est heureuse de partager les histoires qui suivent. Même si, comme je l’ai dit, la Kettering ne fait pas autorité sur la façon dont les établissements font leur travail ou sur la manière dont les différents professionnels voient leurs rôles. Ce sont les seuls à même de répondre aux questions du «comment». La fondation ne peut que souligner des initiatives institutionnelles et professionnelles prometteuses qui pourraient améliorer l’alignement.

<sup>2</sup> Le travail de la Kettering avec les journalistes a grandement bénéficié du leadership de Kay Fanning, qui était membre du conseil d’administration de la fondation de 1989 à 2000. Kay a dirigé l’Anchorage Daily News, qui, sous son mandat, a remporté le prix Pulitzer de la fonction publique. Elle a également été rédactrice en chef du *Christian Science Monitor* de 1983 à 1988 et, en 1987, elle a été la première femme à occuper le poste de présidente de l’*American Society of Newspaper Editors*.

<sup>3</sup> Cole C. Campbell, “Journalism and Public Knowledge” *Kettering Review* (Hiver 2007): 39–49. Plus d’écrits de Cole dans Tony Wharton,

ed., *Journalism as a Democratic Art: Selected Essays* by Cole C. Campbell, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

<sup>4</sup> Ces questions sont semblables à celles posées par Jay Rosen et plus tard rapportées dans « *What Are Journalists For?* », New Haven, CT: Yale University Press, 1999. Rosen a en effet demandé: « Si le travail de la presse est d'informer le public alors qu'il n'y en a pas, quel est donc son travail? »

<sup>5</sup> « La seule façon pour la communauté d'être un meilleur lieu où vivre est que ses membres comprennent et acceptent leur responsabilité personnelle dans ce qui arrive. » Davis "Buzz" Merritt Jr., Décembre 1992. D'après la transcription inédite du Séminaire sur le journalisme public, menée par la Fondation Kettering et la New Directions for News, p. 13.

<sup>6</sup> Davis "Buzz" Merritt's 12 juin, 1994, discours à The American Press Institute, inclu dans *Speaking of Public Journalism: Talks from the Project on Public Life and the Press*—Seminars at the American Press Institute, 1993–1997 (Dayton, OH: Kettering Foundation, 1997), 21.

<sup>7</sup> Daniel Yankelovich, *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World*, Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991, 95–96.

<sup>8</sup> À la fin des années 1980 et au début des années 1990, des journalistes comme Cole Campbell et Buzz Merritt, ainsi que Jack Swift, rédacteur en chef du Ledger-Enquirer à Columbus, Géorgie et d'autres, se sont associés à des éditeurs comme Jim Batten de Knight Ridder. Rosen pour encourager les journalistes à mener des expériences en traitant les lecteurs comme des citoyens. Ils ont appelé ce qu'ils faisaient « journalisme public ».

<sup>9</sup> Note à Phil Currie, Mark Silverman, et Jay Rosen de Randy Hammer (Springfield News-Leader) concernant: "A little backlash to public journalism" 6 décembre, 1995. La note est classée dans les archives de la Kettering Foundation. Voir aussi Pat Ford, *Don't Stop There! Five Adventures in Civic Journalism*, ed. Jan Schaffer, Washington, DC: The Pew Center for Civic Journalism, 1998.

<sup>10</sup> Les « Public Issues Forums » dans le Center comté ont collaboré avec leur journal local, le Center Daily Times, pour encourager la délibération de la communauté sur de nombreuses problématiques locales.

<sup>11</sup> *Tight Times, Tough Choices* un projet participatif de budgétisation, a été organisé par Penn Project for Civic Engagement et la station de radio/télévision WHYI. C'est une initiative de l'Université de Pennsylvanie qui collabore avec les médias, les entreprises et les organismes communautaires pour se concentrer sur les problèmes dans la communauté locale.

<sup>12</sup> Jay Rosen, “*The People Formerly Known as the Audience*” Huffington Post, 30 juin, 2006, [http://www.huffingtonpost.com/jay-rosen/the-peopleformerly-known\\_1\\_b\\_24113.html](http://www.huffingtonpost.com/jay-rosen/the-peopleformerly-known_1_b_24113.html) (visité le 26 septembre, 2012). Voir aussi Dan Gillmor, “*The Former Audience Joins the Party*,” *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*, Sebastopol, CA : O’Reilly Media, 2004, 136–157, <http://www.authorama.com/we-the-media-8.html> (visité le 26 septembre, 2012).

<sup>13</sup> Je ne veux pas exagérer cette distinction. Derek Barker, Program officer à la Kettering, souligne que l’académie se voit comme éducatrice aux valeurs et aux autres formes de pensée subjective, incarnées principalement dans les disciplines des sciences humaines, par exemple. Mais la recherche humaniste dans l’académie ne s’applique généralement que dans des termes larges et universellement acceptables. Derek écrit : « Depuis que Kant a critiqué la raison pratique, il a été très difficile pour les experts de parler de « connaissance » en matière morale. La critique de Kant soutenait que le seul principe certain de la morale est l’impératif catégorique (« faites aux autres ce que les autres vous feraient »). La manière dont ce principe s’applique est subjective et librement déterminée par tout individu. L’enseignement supérieur affirme cela en divisant la recherche en disciplines scientifiques et sciences humaines. Cela signifie que la recherche sur les valeurs doit être strictement séparée de la science et que les sciences humaines doivent être limitées aux principes fondamentaux pour éviter leur politisation. » Derek Barker, note à Laura Carlson, 16 septembre 2013.

<sup>14</sup> Isocrates, “*Antidosis*” dans Isocrates, trad. George Norlin, vol. 2 (1929 ; ré-édition, New York : G.P. Putnam’s Sons, 2000), 179–365 ; “*Thucydides, History of the Peloponnesian War*” 2.40.2 ; et Aristote, “*The Ethics of Aristotle: The Nicomachean Ethics*”, trad. J. A. K. Thomson, London : Penguin Books, 1953.

<sup>15</sup> Alejandro Sanz de Santamaría, “*Education for Political Life*” Kettering Review (Winter 1993) : 9–18

<sup>16</sup> Ce type d’alignement ne se limite pas à un seul champ. Par exemple, Harry Boyte, fondateur et codirecteur du Centre pour la démocratie et la citoyenneté au lycée d’Augsbourg, a également été un chef de file dans ce mouvement qui explore la mission démocratique de l’enseignement supérieur.

<sup>17</sup> Theodore R. Alter, “*Achieving the Promise of Public Scholarship*” dans “*Engaging Campus and Community: The Practice of Public Scholarship in the State and Land-Grant University System*”, ed. Scott J. Peters et al., Dayton, OH : Kettering Foundation Press, 2005, 461–487 ; Scott J. Peters, avec Theodore R. Alter et Neil Schwartzbach, “*Democracy and Higher Education: Traditions and Stories of Civic Engagement*”, East Lansing, MI : Michigan State University

Press, 2010; Frank A. Fear et al., *“Coming to Critical Engagement: An Autoethnographic Exploration”*, Lanham, MD: University Press of America, 2006. Voir aussi les publications de Ron Hustedde à l’université de Kentucky.

<sup>18</sup> Encouragés par le président Bill Muse et le vice-président David Wilson, les professeurs Robert Montjoy et Christa Slaton, ainsi que des assistants diplômés, ont réaligné leur travail dans le cadre d’une activité civique dans une petite communauté rurale de l’Alabama.

<sup>19</sup> Tous ces centres ne se trouvent pas dans les campus universitaires et lycées mais, comme il s’agit d’une discussion sur les expériences dans les universités, je me suis concentré sur ceux-là. Pour plus d’informations sur tous les types de centres, voir Scott London, *“Doing Democracy: How a Network of Grassroots Organizations Is Strengthening Community, Building Capacity, and Shaping a New Kind of Civic Education”*, Dayton, OH: Kettering Foundation, 2010.

<sup>20</sup> Il existe de nombreux centres communautaires, e.g., the “Chiesman Center for Democracy” dans le Dakota du sud, “the Hampton Roads Center for Civic Engagement” en Virginie, “Iowa Partners in Learning”.

<sup>21</sup> Ces centres sont trouvables en ligne: [www.hofstra.edu/Academics/Colleges/HCLAS/CCE/](http://www.hofstra.edu/Academics/Colleges/HCLAS/CCE/), [www.wipps.org](http://www.wipps.org), et [www.mathewscenter.org](http://www.mathewscenter.org).

<sup>22</sup> *“Foundations for Opportunities: 2011 Teacher Institute Programs and Planning”*, Michael D’Innocenzo et Bernie Stein pour Hofstra University Center for Civic Engagement (Septembre 2011); *“Teacher Institute #2 Report 2011”*, Jon Lodge pour Public Issues Forum of Centre County (PIFCC) et State College Area School District Community Education (SCASD) (Septembre 2011); *“The Impact of Deliberative Processes in the Secondary School Setting”*, John E. Greenwood, Program Manager, du Wisconsin Institute for Public Policy and Service (Août 2011); et Birmingham National Issues Forums dans *“the Classroom Second Six Months Report 2011”*, Peggy Sparks, Report to the Kettering Foundation (Janvier 2012).

<sup>23</sup> Katy J. Harriger et Jill J. McMillan, *“Public Scholarship and Faculty Role Conflict”* Higher Education Exchange (2005): 17–23. Voir aussi Katy J. Harriger et Jill J. McMillan, *“Speaking of Politics: Preparing College Students for Democratic Citizenship through Deliberative Dialogue”*, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2007.

<sup>24</sup> D’autres études montrent que les étudiants accueillent favorablement des opportunités de s’engager dans des délibérations. Voir Abby Kiesa et al., *“Millennials Talk Politics: A Study of College Student Political Engagement”*, College Park, MD: CIRCLE, The Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement, 2007.

<sup>25</sup> Mark Wilson et Nan Fairley, *“Living Democracy: A Project for Students and Citizens”* Higher Education Exchange (2012): 35–47.

<sup>26</sup> Un exemple d’une telle critique figure dans Bryan Goodwin et Sheila A. Arens, *“No Community Left Behind? An Analysis of the Potential Impact of the No Child Left Behind Act of 2001 on School-Community Relationships”*, Dayton, OH: McREL Rapport à la Kettering Foundation, Mai 2003, 7–8.

<sup>27</sup> *“National School Public Relations Association, NSPRA/Kettering Public Engagement Project”*: Rapport final pour juillet 2002–décembre 2003, Dayton, OH: Rapport à la Kettering Foundation, 2003.

<sup>28</sup> Anne T. Henderson et Karen L. Mapp, *“A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connections on Student Achievement”*, Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory, 2002, 54.

<sup>29</sup> Sheila Beachum Bilby, *“Community School Reform: Parents Making a Difference in Education”* Mott Mosaic 1 (Decembre 2002), 3.

<sup>30</sup> Annenberg Institute on Public Engagement for Public Education, *Reasons for Hope, Voices for Change* (Providence, RI: Annenberg Institute for School Reform, 1998). Pour une discussion sur le renforcement des capacités civiques des pratiques citoyennes d’autonomie, voir Jolley Bruce Christman et Amy Rhodes, *“Civic Engagement and Urban School Improvement: Hard-to-Learn Lessons from Philadelphia”*, Philadelphia: PA: Consortium for Policy Research in Education, 2002.

<sup>31</sup> Stone a cité John Goodlad et d’autres comme des pionniers parmi les éducateurs et a donné des exemples à partir de l’Industrial Areas Foundation (IAF) et le travail d’organisation d’Ernesto Cortes. Clarence N. Stone, *“The Dilemmas of Social Reform Revisited: Putting Civic Engagement in the Picture”* (papier présenté au meeting annuel de l’American Political Science Association, Atlanta, GA, Septembre 2–5, 1999). Pour plus sur l’IAF, voir Mark R. Warren, *“Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy”* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001). Voir aussi Robert D. Putnam et Lewis M. Feldstein, *“Better Together: Restoring the American Community”* (New York: Simon & Shuster, 2003) pour l’IAF et des exemples similaires.

<sup>32</sup> Patricia Moore Harbour, *“Community Educators: A Resource for Education and Developing Our Youth”*, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

<sup>33</sup> Marion Brady, *“Thinking Big: A Conceptual Framework for the Study of Everything”* Phi Delta Kappan (Decembre 2004), 276–281.

<sup>34</sup> Peter Levine, *“Learning and Democracy: Civic Education,”* Kettering Review (Automne 2006), 32–42.

<sup>35</sup> Campagne pour la “*Civic Mission of Schools*”, <http://www.civicmissionofschools.org/> (visité le 5 octobre, 2012).

<sup>36</sup> Libby Sander, “*Auburn Students Become Small-Town Citizens for the Summer*,” *The Chronicle of Higher Education* (9 juin, 2012), <http://chronicle.com/article/article-content/132769> (visité le 21 juin, 2013).

<sup>37</sup> Stacie Molnar-Main, avec Libby Kingseed, “*Public Learning in Public Schools: How Networks of Teachers and Public Partners Can Support Civic Learning*”, *Connections* (2013): 28–30. Le guide des enseignants pour les National Issues Forums (NIF), comme d’autres matériaux sur les délibérations étudiantes sont disponibles ici: [http://www.nifi.org/issue\\_books/guides.aspx?catID=3238](http://www.nifi.org/issue_books/guides.aspx?catID=3238).

<sup>38</sup> Clarence N. Stone, “*Linking Civic Capacity and Human Capital Formation*” dans “*Strategies for School Equity: Creating Productive Schools in a Just Society*”, ed. Marilyn J. Gittell, New Haven, CT: Yale University Press, 1998, 163

<sup>39</sup> Pour en savoir plus sur les influences extra-scolaires, voir James P. Comer, “*Waiting for a Miracle: Why Schools Can’t Solve Our Problems—And How We Can*”, New York: Dutton, 1997.

<sup>40</sup> Randall Nielsen, “*Public Schools and the Practices of Engaged Communities*” *Connections*, Avril 2004: 20. L’étude de cas de Pueblo figure aussi dans la Colorado Association of School Boards, “*Public Engagement in Five Colorado School Communities*”, Dayton, OH: Rapport à la Kettering Foundation, 2003, 7–8.

<sup>41</sup> Doble Research Associates, “*Expectations and Realities: An Analysis of Existing Research*”, Dayton, OH: Rapport à la Kettering Foundation, Janvier 2004, 27.

<sup>42</sup> Robert D. Putnam, “*Community-Based Social Capital and Educational Performance*” dans “*Making Good Citizens: Education and Civil Society*”, ed. Diane Ravitch et Joseph P. Viteritti, New Haven, CT: Yale University Press, 2001, 72, 81–82.

<sup>43</sup> Robert M. Cornett, “*Reclaiming Our Children’s Learning—A Strategy*” (non publié, Archives de la Kettering Foundation, Dayton, OH, 2006. D’autres ressources communautaires utilisées pour éduquer comprenaient un festival de «bluegrass» et un projet de réintroduction de châtaigniers dans les Appalaches. Les efforts ont impliqué un grand nombre d’adultes qui n’étaient ni enseignants ni parents.

<sup>44</sup> Doble Research Associates, “*Take Charge Workshop Series: Descriptions and Findings from the Field*”, Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation,

1993, 3. Le rapport Doble a révélé que demander aux gens de « cartographier les lieux d'apprentissage dans leur communauté s'est avéré être un exercice très puissant et transformateur ».

<sup>45</sup> Voir Heather Harding, *“Supplementary Education: Educating and Developing the Whole Child, An Interview with Edmund W. Gordon”* Understanding Educational Equity and Excellence at Scale, Providence, RI: A Project of the Annenberg Institute for School Reform at Brown University, Janvier 2007, 8–9.

<sup>46</sup> Lawrence A. Cremin, *“American Education: The Colonial Experience, 1607–1783”*, New York: Harper and Row, 1970; Lawrence A. Cremin, *“American Education: The National Experience, 1783–1876”*, New York: Harper and Row, 1980; et Lawrence A. Cremin, *“American Education: The Metropolitan Experience, 1876–1980”*, New York: Harper and Row, 1988.

<sup>47</sup> Edmund W. Gordon et Michael A. Rebell, *“Toward a Comprehensive System of Education for All Children”* Teachers College Record 109, no. 7 (2007): 1836–1843.

<sup>48</sup> Alonzo A. Crim, *“A Community of Believers Creates a Community of Achievers”* Educational Record 68/69 (Automne 1987/Hiver 1988): 45.

<sup>49</sup> Harbour, Community Educators, 130–131. Pour plus d'informations concernant les stratégies culturelles voir, Nan Kari et Nan Skelton, *“Voices of Hope: The Story of the Jane Addams School for Democracy”*, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2007, 27–33, 42–51.

<sup>50</sup> Harbour, Community Educators, 63, 95–97, 107–109, 129–130.

<sup>51</sup> Bruce R. Sievers, *“Civil Society, Philanthropy, and the Fate of the Commons”*, Medford, MA: Tufts University Press, 2010. Voir aussi Bruce Sievers, *“Can Philanthropy Solve the Problems of Civil Society?”* Kettering Review (Décembre 1977): 62–70.

<sup>52</sup> Un groupe de fondations locales a formé une organisation appelée « Grassroots Grantmakers ». J'ai entendu l'expression « commencer petit et demeurer petit » lors de rencontres avec ce groupe et son directeur, Janis Foster Richardson.

<sup>53</sup> Voir Peter H. Pennekamp et Anne Focke, *“Philanthropy and the Regeneration of Community Democracy”*, Dayton, OH: Kettering Foundation, 2013.

<sup>54</sup> Allan Comp et Stacy Bouchard, *“Exploring the Relationships between Citizen-Led Watershed Groups and Government Institutions”*, Dayton, OH: Rapport à la Kettering Foundation, Décembre 2008.

<sup>55</sup> David Mathews, “*Creating a Movement toward ‘Civil Philanthropy,’*” *The Chronicle of Philanthropy* 7, 20 avril 1995: 42–43. Voir aussi Scott London, “*Investing in Public Life: A Report from the 2003–2004 Dialogues on Civil Investing*”, Dayton, OH: Kettering Foundation and Pew Partnership for Civic Change, 2005.

<sup>56</sup> Aristote, “*The Complete Works of Aristotle*”, ed. Jonathan Barnes, trad. Benjamin Jowett, vol. 2, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984, 2050.

<sup>57</sup> LeRoy Collins et al., “*The Mazes of Modern Government: The States, the Legislature, the Bureaucracy, the Courts*”, Santa Barbara, CA: Center for the Study of Democratic Institutions of the Fund for the Republic, 1964, 14.

<sup>58</sup> John Doble, Jared Bosk, et Samantha DuPont, “*Public Thinking about Coping with the Cost of Health Care: How Do We Pay for What We Need?*” Résultats des “National Issues Forums de 2008”, Dayton, OH: “*A Public Agenda Report for the Kettering Foundation*”, Juin 2009, 4–5. Ce rapport est basé sur des recherches impliquant plus de 1 000 citoyens dans des forums délibératifs tenus dans 40 États et dans le District de Columbia.

<sup>59</sup> David Holwerk, “*A Public Voice: A Long-Running Experiment Bears Promising Fruit*” *Connections* (2013): 22–23.

<sup>60</sup> Pour plus d’informations sur cette expérience, contactez la Coalition nationale pour le dialogue et la délibération ([www.ncdd.org](http://www.ncdd.org)).

<sup>61</sup> Voir Brendan Greeley, “*Making Sense of the Games Politicians Play*” *Bloomberg Businessweek*, 30 août 2012, <http://www.businessweek.com/articles/2012-08-30/making-sense-of-the-games-politicians-play> (visité le 8 octobre, 2012).

<sup>62</sup> Les « biens publics » ont été définis comme ce que les gens construisent ou organisent pour le bénéfice de tous: Cela peut tout inclure, depuis les aires de jeux pour enfants jusqu’aux gardes de quartier, ou des coalitions de protection de l’environnement.

<sup>63</sup> Monica Schoch-Spana et al., “*Community Engagement: Leadership Tool for Catastrophic Health Events*” “*Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice, and Science*” 5, no. 1 (2007): 8–25. Voir aussi Rebecca Solnit, “*A Paradise Built in Hell: The Extraordinary Communities that Arise in Disaster*”, New York: Viking Press, 2009.

<sup>64</sup> “*Public Agenda, Still the Best in the World? An Exploratory Study of Americans’ Views on the Legal System Today*”, Dayton, OH: Draft report to the Kettering Foundation, avril 2012.

<sup>65</sup> Les trois guides, “... *And Justice for All*”: *Ensuring Public Trust and Confidence in the Justice System* (2001), “*Reaching a Verdict: What Do We Want for the American Jury System?*” (2005), et “*Under Pressure: How Can We Keep the Courts Fair and Impartial?*” (2007), ont été conçus par l’ « American Bar Association » en collaboration avec le “National Issues Forums Institute” et la Kettering Foundation.

<sup>66</sup> Albert W. Dzur, “*Punishment, Participatory Democracy, and the Jury*”, New York: Oxford University Press, 2012.

<sup>67</sup> Robert D. Putnam, Robert Leonardi, et Raffaella Y. Nanetti, “*Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*”, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993, et Vaughn L. Grisham Jr., “*Tupelo: The Evolution of a Community*”, Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1999.

<sup>68</sup> Doble Research Associates, “*How People Connect: The Public and Public Schools*”, Dayton, OH: Rapport à la Kettering Foundation, juin 1998, 5.

<sup>69</sup> Parmi les forces apparemment invincibles qui nient aux gens la capacité de façonner leur avenir, aucune n’est citée plus souvent que celles du monde global de l’entreprise. Ce n’est pas le lieu pour analyser cette perception, mais je constate qu’il existe une littérature sur le rôle constructif que les entreprises peuvent jouer dans la vie civique, Yankelovich: “*The New Stage of Market Capitalism*”, New Haven, CT: Yale University Press, 2006.

### 13. Quelques réflexions

<sup>1</sup> Voir les données empiriques sur l’importance de l’efficacité collective, par Robert J. Sampson dans “*Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect*” Chicago: University of Chicago Press, 2012, 368.

<sup>2</sup> Nick McNamara, “*Social and Public Deliberation Reflection*”, cours du Dr. Wanda intitulé “*Social and Public Deliberation*”, Monmouth University, West Long Branch, NJ, Avril 2011.

<sup>3</sup> Cette idée a été introduite dans Edward N. Lorenz, « *Prévisibilité: Est-ce que le battement d’ailes d’un papillon au Brésil a déclenché une tornade au Texas?* », papier présenté à l’Association américaine pour l’avancement des sciences, Washington, DC: 29 décembre 1972..



# BIBLIOGRAPHIE

- Alter, Theodore R. "Achieving the Promise of Public Scholarship." In *Engaging Campus and Community: The Practice of Public Scholarship in the State and Land-Grant University System*, edited by Scott J. Peters, Nicholas R. Jordan, Margaret Adamek, and Theodore R. Alter, 461–487. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2005.
- Annenberg Institute on Public Engagement for Public Education. *Reasons for Hope, Voices for Change*. Providence, RI: Annenberg Institute for School Reform, 1998.
- Arendt, Hannah. *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought*. New York: Penguin Books, 1977.
- Arens, Sheila A. *Examining the Meaning of Accountability: Reframing the Construct, a Report on the Perceptions of Accountability*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning (McREL), July 2005.
- Aristotle. *The Ethics of Aristotle: The Nicomachean Ethics*. Translated by J. A. K. Thomson. London: Penguin Books, 1953.
- Barber, Benjamin. *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*. Berkeley: University of California Press, 1984.
- Barker, Derek W. M. "The Colonization of Civil Society." *Kettering Review* 28, no. 1 (Fall 2010): 8–18.

- . “From Associations to Organizations: Tocqueville, NGOs, and the Colonization of Civic Leadership.” In *Alexis de Tocqueville and the Art of Democratic Statesmanship*, edited by Brian Danoff and L. Joseph Hebert Jr., 205–223. Lanham, MD: Lexington Books, 2011.
- Barker, Derek W. M., Noëlle McAfee, and David W. McIvor, eds. *Democratizing Deliberation: A Political Theory Anthology*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.
- Batie, Sandra S. “Wicked Problems and Applied Economics.” *American Journal of Agricultural Economics* 90, no. 5 (2008): 1176–1191.
- Berry, Wendell. *The Unsettling of America: Culture and Agriculture*. San Francisco: Sierra Club Books, 1986.
- Bilby, Sheila Beachum. “Community School Reform: Parents Making a Difference in Education.” *Mott Mosaic* 1 (December 2002): 3.
- Bishop, Bill, with Robert G. Cushing. *The Big Sort: Why the Clustering of Like-Minded America Is Tearing Us Apart*. New York: Houghton Mifflin, 2008.
- Bockmeyer, Janice L. “A Culture of Distrust: The Impact of Local Political Culture on Participation in the Detroit EZ.” *Urban Studies* 37, no. 13 (December 2000): 2417–2440.
- Boyd, T. A. *Professional Amateur: The Biography of Charles F. Kettering*. New York: E.P. Dutton, 1957.
- Boyte, Harry C. *The Backyard Revolution: Understanding the New Citizen Movement*. Philadelphia: Temple University Press, 1980.
- . “The Growth of Citizen Politics: Stages in Local Community Organizing.” *Dissent* 37 (Fall 1990): 516.
- Boyte, Harry C., and Nancy N. Kari. *Building America: The Democratic Promise of Public Work*. Philadelphia: Temple University Press, 1996.
- Brady, Marion. “Thinking Big: A Conceptual Framework for the Study of Everything.” *Phi Delta Kappan* (December 2004): 276–281.
- Brecher, Jeremy. “‘If All the People Are Banded Together’: The Nautaguck Valley Project,” *Labor Research Review* 1, no. 9, article 10 (1986): 1–17.

- Brecher, Jeremy, and Tim Costello, eds. *Building Bridges: The Emerging Grassroots Coalition of Labor and Community*. New York: Monthly Review Press, 1990.
- Briggs, Xavier de Souza. *Democracy as Problem Solving: Civic Capacity in Communities across the Globe*. Cambridge, MA: MIT Press, 2008.
- Brown, David W. *When Strangers Cooperate: Using Social Conventions to Govern Ourselves*. New York: The Free Press, 1995.
- Bruhn, John G., and Stewart Wolf. *The Roseto Story: An Anatomy of Health*. Norman: University of Oklahoma Press, 1979.
- Cahn, Edgar S. *No More Throw-Away People: The Co-Production Imperative*, 2nd ed. Washington, DC: Essential Books, 2004.
- Campbell, Cole C. "Journalism and Public Knowledge." *Kettering Review* (Winter 2007): 39–49.
- Carcasson, Martin. *Democracy's Hubs: College and University Centers as Platforms for Deliberative Practice*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2008.
- Christman, Jolley Bruce, and Amy Rhodes. *Civic Engagement and Urban School Improvement: Hard-to-Learn Lessons from Philadelphia*. Philadelphia, PA: Consortium for Policy Research in Education, 2002.
- Comer, James P. *Waiting for a Miracle: Why Schools Can't Solve Our Problems—And How We Can*. New York: Dutton, 1997.
- Cook, Brian J. *Bureaucracy and Self-Government: Reconsidering the Role of Public Administration in American Politics*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, 1996.
- . *Democracy and Administration: Woodrow Wilson's Ideas and the Challenges of Public Management*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, 2007.
- Cremin, Lawrence A. *American Education: The Colonial Experience, 1607-1783*. New York: Harper and Row, 1970.
- . *American Education: The Metropolitan Experience, 1876-1980*. New York: Harper and Row, 1988.

- . *American Education: The National Experience, 1783-1876*. New York: Harper and Row, 1980.
- Crenson, Matthew A., and Benjamin Ginsberg. *Downsizing Democracy: How America Sidelined Its Citizens and Privatized Its Public*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, 2002.
- Crim, Alonzo A. "A Community of Believers Creates a Community of Achievers." *Educational Record* 68/69 (fall 1987/winter 1988): 45.
- Crockett, Connie. "Communities as Educators: A Report on the November 2007 Public and Public Education Workshop." *Connections* (2008): 22–24.
- Damasio, Antonio. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Penguin Books, 2005.
- De Martino, Benedetto, Dharshan Kumaran, Ben Seymour, and Raymond J. Dolan. "Frames, Biases, and Rational Decision-Making in the Human Brain." *Science* 313, no. 5787 (August 4, 2006): 684–687.
- Dennison, George M. *The Dorr War: Republicanism on Trial, 1831-1861*. Lexington: University Press of Kentucky, 1976.
- Derthick, Martha. "Crossing Thresholds: Federalism in the 1960s." In *Keeping the Compound Republic: Essays on American Federalism*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.
- . *The Influence of Federal Grants: Public Assistance in Massachusetts*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.
- Dewey, John. *The Public and Its Problems: An Essay in Political Inquiry*, edited by Melvin L. Rogers. University Park: Pennsylvania State University Press, 2012.
- Dittmer, John. *Local People: The Struggle for Civil Rights in Mississippi*. Urbana: University of Illinois Press, 1994.
- Dubnick, Melvin, and H. George Frederickson. *Accountable Governance: Problems and Promises*. New York: M.E. Sharpe, 2011.
- Dye, Thomas R., Harmon Zeigler, and Louis Schubert. *The Irony of Democracy: An Uncommon Introduction to American Politics*, 15th ed. Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2012.

- Dzur, Albert W. "Four Theses on Participatory Democracy: Toward the Rational Disorganization of Government Institutions." *Constellations* 19, no. 2 (2012): 305–324.
- . *Punishment, Participatory Democracy, and the Jury*. New York: Oxford University Press, 2012.
- Elazar, Daniel J., and John Kincaid. "Covenant and Polity." *New Conversations* 4, no. 2 (Fall 1979): 4–8.
- Ellerman, David. "Good Intentions: The Dilemma of Outside-In Help for Inside-Out Change." *The Nonprofit Quarterly* (Fall 2006): 46–49.
- Evans-Pritchard, E. E. *The Nuer: A Description of the Modes of Livelihood and Political Institutions of a Nilotic People*. New York: Oxford University Press, 1969.
- Fagotto, Elena, and Archon Fung. *Sustaining Public Engagement: Embedded Deliberation in Local Communities*. East Hartford, CT: An Occasional Research Paper from Everyday Democracy and the Kettering Foundation, 2009.
- Fauconnier, Gilles, and Mark Turner. *The Way We Think: Conceptual Blending and the Mind's Hidden Complexities*. New York: Basic Books, 2002.
- Fear, Frank A., Cheryl L. Rosaen, Richard J. Bawden, and Pennie G. Foster-Fishman. *Coming to Critical Engagement: An Autoethnographic Exploration*. Lanham, MD: University Press of America, 2006.
- Follett, Mary Parker. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. New York: Longmans, Green and Company, 1920.
- Ford, Pat. *Don't Stop There! Five Adventures in Civic Journalism*, edited by Jan Schaffer. Washington, DC: The Pew Center for Civic Journalism, 1998.
- Frederickson, H. George. *Easy Innovation and the Iron Cage: Best Practice, Benchmarking, Ranking, and the Management of Organizational Creativity*. Dayton, OH: Kettering Foundation, June 2003.

- Gaillard, Frye, Sheila Hagler, and Peggy Denniston. *In the Path of the Storms: Bayou La Batre, Coden, and the Alabama Coast*. Auburn, AL: Pebble Hill Books, Auburn University and Tuscaloosa, AL: The University of Alabama Press, 2008.
- Gaventa, John, and Gregory Barrett. *So What Difference Does It Make? Mapping the Outcomes of Citizen Engagement*, IDS Working Paper, 347. Brighton, UK: Institute of Development Studies, 2010.
- Gillmor, Dan. *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2004.
- Gordon, Edmund W., and Michael A. Rebell. "Toward a Comprehensive System of Education for All Children." *Teachers College Record* 109, no. 7 (2007): 1836–1843.
- Grisham, Vaughn L., Jr. *Tupelo: The Evolution of a Community*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1999.
- Gunderson, Lance H., and C. S. Holling, eds. *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington, DC: Island Press, 2002.
- Gutmann, Amy, and Dennis Thompson. *Why Deliberative Democracy?* Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.
- Habermas, Jürgen. "Three Normative Models of Democracy." *Constellations: An International Journal of Critical and Democratic Theory* (April 1994): 1–10.
- Hanson, Sandra L., and John Kenneth White. "The Making and Persistence of the American Dream." In *The American Dream in the 21st Century*, edited by Sandra L. Hanson and John Kenneth White, 1–16. Philadelphia: Temple University Press, 2011.
- Harbour, Patricia Moore. *Community Educators: A Resource for Educating and Developing Our Youth*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.
- Harding, Heather. "Supplementary Education: Educating and Developing the Whole Child, An Interview with Edmund W. Gordon." In *Understanding Educational Equity and Excellence at Scale*. Providence, RI: The Annenberg Institute for School Reform at Brown University, 2007.

- Harriger, Katy J., and Jill J. McMillan. "Public Scholarship and Faculty Role Conflict." *Higher Education Exchange* (2005): 17–23.
- . *Speaking of Politics: Preparing College Students for Democratic Citizenship through Deliberative Dialogue*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2007.
- Harwood, Richard C. *Citizens and Politics: A View from Main Street America*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 1991.
- . *Hope Unraveled: The People's Retreat and Our Way Back*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2005.
- . *The Work of Hope: How Individuals and Organizations Can Authentically Do Good*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.
- Harwood, Richard C., and John A. Creighton. *The Organization-First Approach: How Programs Crowd Out Community*. Bethesda, MD: Kettering Foundation and The Harwood Institute for Public Innovation, 2009.
- The Harwood Group. *Meaningful Chaos: How People Form Relationships with Public Concerns*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 1993.
- . *Forming Public Capital: Observations from Two Communities*. Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, August 1995.
- . *Strategies for Civil Investing: Foundations and Community-Building*. Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 1997.
- . *Squaring Realities: Governing Boards and Community-Building*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2000.
- The Harwood Institute for Public Innovation. *The Engagement Path: The Realities of How People Engage over Time—and the Possibilities for Re-engaging Americans*. Washington, DC: Harwood Institute, 2003.
- Henderson, Anne T., and Karen L. Mapp. *A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connections on Student Achievement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory, 2002.

- Hibbing, John, and Elizabeth Theiss-Morse. *Stealth Democracy: Americans' Beliefs about How Government Should Work*. New York: Cambridge University Press, 2002.
- Holwerk, David. "A Public Voice: A Long-Running Experiment Bears Promising Fruit." *Connections* (2013): 22–23.
- Isocrates. "Antidosis." In *Isocrates*, vol. 2. Translated by George Norlin. 1929. Reprint, New York: G.P. Putnam's Sons, 2000.
- Johnson, Jean, Jonathan Rochkind, and Samantha DuPont. *Don't Count Us Out: How an Overreliance on Accountability Could Undermine the Public's Confidence in Schools, Business, Government, and More*. New York and Dayton, OH: Public Agenda and Kettering Foundation, 2011.
- Kari, Nan, and Nan Skelton. *Voices of Hope: The Story of the Jane Addams School for Democracy*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2007.
- Kettering Foundation. *Speaking of Public Journalism: Talks from the Project on Public Life and the Press—Seminars at the American Press Institute, 1993–1997*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 1997.
- . *Too Many Children Left Behind: How Can We Close the Achievement Gap?* Dayton, OH: Kettering Foundation, 2007.
- . *Helping Students Succeed: Communities Confront the Achievement Gap*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2010.
- . *Naming and Framing Difficult Issues to Make Sound Decisions: A Kettering Foundation Report*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2011.
- Kiesa, Abby, Alexander P. Orłowski, Peter Levine, Deborah Both, Emily Hoban Kirby, Mark Hugo Lopez, and Karlo Barrios Marcelo. *Millennials Talk Politics: A Study of College Student Political Engagement*. College Park, MD: CIRCLE, The Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement, 2007.
- Kingdon, John W. *Agendas, Alternatives and Public Policies*, 2nd ed. New York: Addison-Wesley Educational Publishers, 2003.

- Kretzmann, John P., and John L. McKnight. *Building Communities from the Inside Out: A Path toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Chicago: ACTA Publications, 1993.
- . *Voluntary Associations in Low-Income Neighborhoods: An Unexplored Community Resource, A Case Study of Chicago's Grand Boulevard Neighborhood*. Evanston, IL: The Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University, 1996.
- Leighninger, Matt. *The Next Form of Democracy: How Expert Rule Is Giving Way to Shared Governance . . . and Why Politics Will Never Be the Same*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2006.
- . "Is Everything Up to Date in Kansas City? Why 'Citizen Involvement' May Soon Be Obsolete." *National Civic Review* (Summer 2007): 12–27.
- Levine, Peter. "Learning and Democracy: Civic Education." *Kettering Review* (Fall 2006): 32–42.
- . *We Are the Ones We Have Been Waiting For: The Promise of Civic Renewal in America*. New York: Oxford University Press, 2013.
- Lippmann, Walter. *The Phantom Public*. 1927. Reprint, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2004.
- London, Scott. *Investing in Public Life: A Report from the 2003-2004 Dialogues on Civil Investing*. Dayton, OH: Kettering Foundation and Pew Partnership for Civic Change, 2005.
- . *Doing Democracy: How a Network of Grassroots Organizations Is Strengthening Community, Building Capacity, and Shaping a New Kind of Civic Education*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2010.
- . *Informal Networks: The Power of Organic Community Groups*. Dayton, OH: A Harwood Institute Report Prepared for the Kettering Foundation, 2010.
- Mansbridge, Jane. *Beyond Adversary Democracy*. Chicago: University of Chicago Press, 1983.

- . “Everyday Talk in the Deliberative System.” In *Deliberative Politics: Essays on Democracy and Disagreement*. Edited by Stephen Macedo. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- Mathews, David. “Creating a Movement toward ‘Civil Philanthropy.’” *The Chronicle of Philanthropy* 7 (April 20, 1995): 42–43.
- . *For Communities to Work*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2002.
- . *Is There a Public for Public Schools?* Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1996.
- . *Politics for People: Finding a Responsible Public Voice*, 2nd ed. Chicago: University of Illinois Press, 1999.
- . *Reclaiming Public Education by Reclaiming Our Democracy*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2006.
- . *Why Public Schools? Whose Public Schools? What Early Communities Have to Tell Us*. Montgomery, AL: NewSouth Books, 2003.
- McKnight, John. *The Four-Legged Stool*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2013.
- McNath, Robert C., Jr. *American Populism: A Social History, 1877-1898*. New York: Hill and Wang, 1993.
- Meier, Christian. *The Greek Discovery of Politics*. Translated by David McLintock. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- Milstein, Bobby. *Hygeia’s Constellation: Navigating Health Futures in a Dynamic and Democratic World*. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention, 2008.
- Molnar-Main, Stacie, with Libby Kingseed. “Public Learning in Public Schools: How Networks of Teachers and Public Partners Can Support Civic Learning.” *Connections* (2013): 28–30.
- Morse, Suzanne W. *Smart Communities: How Citizens and Local Leaders Can Use Strategic Thinking to Build a Brighter Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Mulenburg, Jerry. “Crew Resource Management Improves Decision Making.” *Ask Magazine: The NASA Source for Project Management and Engineering Excellence* 42 (Spring 2011): 11–13.

- Neblo, Michael A., Kevin M. Esterling, Ryan P. Kennedy, David M. J. Lazer, and Anand E. Sokhey. "Who Wants to Deliberate—And Why?" *American Political Science Review* 104, no. 3 (August 2010): 566–583.
- Nelson, William E. *The Roots of American Bureaucracy, 1830-1900*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- Nielsen, Randall. "Public Schools and the Practices of Engaged Communities." *Connections* (April 2004): 20.
- Oldenburg, Ray. *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York: Marlowe, 1999.
- Ostrom, Elinor. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- . "Covenanting, Co-Producing, and the Good Society." *The Newsletter of PEGS (Committee on the Political Economy of the Good Society)* 3, no. 2 (Summer 1993): 7–9.
- . "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems." *American Economic Review* 100, no. 3 (June 2010): 641–672.
- Page, Benjamin I., and Robert Y. Shapiro. *The Rational Public: Fifty Years of Trends in Americans' Policy Preferences*. Chicago: University of Chicago Press, 1992.
- Pennekamp, Peter H., and Anne Focke. *Philanthropy and the Regeneration of Community Democracy*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2013.
- Perkin, Harold. *The Rise of Professional Society: England since 1880*. New York: Routledge, 1990.
- Peters, Scott J., with Theodore R. Alter and Neil Schwartzbach. *Democracy and Higher Education: Traditions and Stories of Civic Engagement*. East Lansing, MI: Michigan State University Press, 2010.
- Pilisuk, Marc, and Susan Hillier Parks. *The Healing Web: Social Networks and Human Survival*. Hanover, NH: University Press of New England, 1986.

- Piven, Frances Fox, and Richard Cloward. *Poor People's Movements: Why They Succeed, How They Fail*. New York: Vintage Books, 1979.
- Postel, Charles. *The Populist Vision*. New York: Oxford University Press, 2007.
- Public Agenda and Kettering Foundation. *Will It Be on the Test? A Closer Look at How Leaders and Parents Think about Accountability in the Public Schools*. New York and Dayton: Public Agenda and Kettering Foundation, 2013.
- Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- . "Community-Based Social Capital and Educational Performance." In *Making Good Citizens: Education and Civil Society*, edited by Diane Ravitch and Joseph P. Viteritti. New Haven, CT: Yale University Press, 2001.
- Putnam, Robert D., and Lewis M. Feldstein. *Better Together: Restoring the American Community*. New York: Simon & Schuster, 2003.
- Putnam, Robert D., Robert Leonardi, and Raffaella Y. Nanetti. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.
- Rahn, Wendy M., and Thomas Rudolph. "A Tale of Political Trust in American Cities." *Public Opinion Quarterly* 69, no. 4 (2005): 530–560.
- Rittel, Horst W. J., and Melvin M. Webber. "Dilemmas in a General Theory of Planning." *Policy Sciences* 4 (1973): 155–169.
- Rokeach, Milton, and Sandra J. Ball-Rokeach. "Stability and Change in American Value Priorities, 1968–1981." *American Psychologist* 44 (May 1989): 775–784.
- Rosen, Jay. *What Are Journalists For?* New Haven, CT: Yale University Press, 1999.
- Ross, Carne. *The Leaderless Revolution: How Ordinary People Will Take Power and Change Politics in the Twenty-first Century*. New York: Blue Rider Press, 2011.

- Safford, Sean. *Why the Garden Club Couldn't Save Youngstown: The Transformation of the Rust Belt*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009.
- Sampson, Robert J. *Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect*. Chicago: University of Chicago Press, 2012.
- Sanz de Santamaría, Alejandro. "Education for Political Life." *Kettering Review* (Winter 1993), 9–18.
- Sartori, Giovanni. *The Theory of Democracy Revisited*. Chatham, NJ: Chatham House Publishers, 1987.
- Schoch-Spana, Monica, Crystal Franco, Jennifer B. Nuzzo, and Christiana Usenza. "Community Engagement: Leadership Tool for Catastrophic Health Events." *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice and Science* 5, no. 1 (2007): 8–25.
- Scott, James C. *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. New Haven, CT: Yale University Press, 1998.
- Seymour, Ben, and Ray Dolan. "Emotion, Decision Making, and the Amygdala." *Neuron* 58 (June 12, 2008): 662–668.
- Shelton, Jack. *Consequential Learning: A Public Approach to Better Schools*. Montgomery, AL: NewSouth Books, 2005.
- Sievers, Bruce. "Can Philanthropy Solve the Problems of Civil Society?" *Kettering Review* (December 1977): 62–70.
- . *Civil Society, Philanthropy, and the Fate of the Commons*. Medford, MA: Tufts University Press, 2010.
- Sirianni, Carmen, and Lewis Friedland. *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal*. Berkeley: University of California Press, 2001.
- Skocpol, Theda. *Protecting Soldiers and Mothers: The Political Origins of Social Policy in the United States*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1992.
- . "The Narrowing of Civic Life." *The American Prospect* 15 (June 2004): A5–7.

- . “Reinventing American Civic Democracy.” *Kettering Review* 28 (Fall 2010): 49–60.
- Solnit, Rebecca. *A Paradise Built in Hell: The Extraordinary Communities That Arise in Disaster*. New York: Viking Press, 2009.
- Stone, Clarence N. “Linking Civic Capacity and Human Capital Formation.” In *Strategies for School Equity: Creating Productive Schools in a Just Society*, edited by Marilyn J. Gittell. New Haven, CT: Yale University Press, 1998.
- Tocqueville, Alexis de. *Democracy in America*. Translated by Harvey C. Mansfield and Delba Winthrop. Chicago: University of Chicago Press, 2000.
- Warren, Mark E. “When, Where and Why Do We Need Deliberation, Voting, and Other Means of Organizing Democracy? A Problem-Based Approach to Democratic Systems.” Paper prepared for delivery at the American Political Science Association annual meeting, New Orleans, LA, August 30–September 2, 2012.
- Warren, Mark R. *Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001.
- Weber, Max. *Economy and Society*. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley: University of California Press, 1978.
- Welter, Rush. *Popular Education and Democratic Thought in America*. New York: Columbia University Press, 1962.
- Wharton, Tony, ed. *Journalism as a Democratic Art: Selected Essays by Cole C. Campbell*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.
- Wiebe, Robert H. *The Search for Order, 1877-1920*. New York: Hill and Wang, 1967.
- . *Self-Rule: A Cultural History of American Democracy*. Chicago: University of Chicago Press, 1995.
- Wilson, Mark, and Nan Fairley. “Living Democracy: A Project for Students and Citizens.” *Higher Education Exchange* (2012): 35–47.

- Wilson, Woodrow. *The New Freedom: A Call for the Emancipation of the Generous Energies of a People*. New York: Doubleday, Page and Company, 1913.
- . “The Study of Administration.” In *Classics of Public Administration*, 2nd ed., edited by Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde. Chicago: The Dorsey Press, 1987.
- Woodruff, Paul. *First Democracy: The Challenge of an Ancient Idea*. New York: Oxford University Press, 2005.
- Yankelovich, Daniel. *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World*. Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991.
- . *Profit with Honor: The New Stage of Market Capitalism*. New Haven, CT: Yale University Press, 2006.
- Yankelovich, Daniel, and Will Friedman, eds. *Toward Wiser Public Judgment*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2010.
- Zakaria, Fareed. *The Post-American World, Release 2.0*. New York: W. W. Norton, 2008.



Ouvrage réalisé  
par Dergham à Beyrouth  
et achevé d'imprimer  
en Mars 2018  
au Liban  
pour le compte des éditions  
L'Orient des Livres

