



# **ENSEMBLE** & AUTREMENT

**RECOUDRE LES LIENS SOCIAUX  
...plutôt qu'en découdre !**

Novembre 2024

## QUI SONT LES MEMBRES DU CERCLE DES ACTEURS TERRITORIAUX ?

### **Véronique BALBO-BONNEVAL**

Directrice de l'IHEST  
(Institut des Hautes Etudes  
des Sciences et Techniques)

### **Nadège BAPTISTA**

Préfète déléguée pour l'égalité  
des chances en Hauts de Seine

### **Séverine BELLINA**

Consultante-Chercheuse Action  
Publique, Journaliste

### **Pascale BOURRAT-HOUSNI**

Première conseillère - Chambre  
régionale des comptes d'Occitanie

### **Candice BROTEL**

Consultante coach certifiée,  
après avoir été Directrice Générale  
Adjointe ressources d'une  
communauté d'agglomération

### **Sylvie BUREAU-NECH**

Directrice exécutive marché des  
acteurs territoriaux, Relyens

### **Marie-Hélène CAITUCOLI**

Directrice Exécutive,  
Projet de Transformation  
institutionnelle (TIERED),  
Sciences Po

### **Anne-Laure CHALET**

Directrice Générale des Services  
de Caluire et Cuire

### **Valérie CHATEL**

Consultante, après avoir occupé  
plusieurs postes de DRH et DGS  
en collectivités locales et à l'Etat

### **Estelle CHEVASSU**

Journaliste

### **Bruno COLLIGNON**

Sapeur-pompier de carrière,  
deux mandats de président  
d'une organisation syndicale  
représentative, poursuit son  
engagement pour préserver  
le service public

### **Domitien DETRIE**

Directeur territorial Sud-Ouest  
Voies Navigables de France

### **Catherine DI FOLCO**

Sénatrice du Rhône

### **Martin DIZIERE**

Chef de pôle technique et de  
l'aménagement durable à la ville  
du Haillan - Animateur National  
du Groupe de Travail « Direction  
des Services Techniques » de l'AITF  
(Association des Ingénieurs  
Territoriaux de France)

### **Anthony GIUNTA**

Directeur Général des Services -  
La Courneuve

### **Hélène GUILLET**

Directrice Générale des Services  
Centre De Gestion de la Fonction  
Publique Territoriale 44 -  
Présidente du SNDGCT

### **Virginie HALDRIC**

Directrice Générale des Services  
Conseil Départemental du Var

### **Sonia HASNI**

Secrétaire Générale de  
l'Ambassade de France au Brésil

### **Guillaume HERMITTE**

Secrétaire Général Etablissement  
public d'aménagement  
Euroméditerranée (EPAEM)

### **Doriane HUART**

Directrice Générale Adjointe des  
Pôles RH, innovation et dialogues  
Métropole Européenne de Lille (MEL)

### **Eric MANONCOURT**

Directeur Général Adjoint  
Ressources du Conseil  
Départemental de l'Aude

### **Jean-Robert MASSIMI**

Observateur privilégié  
de l'action publique locale

### **Michel NICOLAS**

Directeur Général Adjoint  
Développement économique,  
Responsable emploi, innovation  
Europe et International  
Nantes Métropole

### **Didier OSTRE**

Directeur Général Spl Marché  
Marseille Méditerranée

### **Dominique PALLIER**

Directeur de l'aménagement  
et de la Planification à la  
communauté d'agglomération  
du Pays Voironnais  
Maire d'Apprieu (38)  
Conseiller Communautaire à la  
Communauté de Bièvre-Est

### **Jérôme PECH**

Directeur Général Adjoint  
en charge des richesses humaines  
à la Ville de Blagnac

### **Hugues PERINEL**

Journaliste, coach et médiateur  
Fondateur et animateur du  
Cercle des Acteurs Territoriaux

### **Stéphanie PORTIER**

Directrice Générale déléguée à la  
qualité des services à la population  
Mairie et Métropole de Montpellier

### **Yvonnic RAMIS**

Directeur Général des Services  
du Conseil Départemental  
de l'Allier

### **Pierrick RAUDE**

Avocat associé au sein  
du Cabinet Rivière - Avocats  
Associés, après avoir occupé  
des postes de DGS et DGA  
de collectivités locales

### **Jean-Jacques ROUX**

Directeur Général des Services  
Ville de Cuers

### **Frédéric TOURNAY**

Directeur Départemental  
des Services d'Incendie  
et de Secours de Lot-Et-Garonne

### **Jean-François VERDIER**

Inspecteur général des finances

### **Audrey FOROT**

Directrice Générale des Services  
- ville de Saint-Cyr-sur-Mer

### **Stéphane ROCHON**

Directeur Général des Services  
- ville de Biarritz



## Confronter des points de vue et ouvrir des perspectives

*«Je vis ma vie en cercles de plus en plus grands, qui sur les choses s'étendent.  
Peut-être ne pourrai-je achever le dernier, mais je veux en faire l'essai».*  
Rainer Maria Rilke

Les travaux des membres du Cercle des acteurs territoriaux ont pour ambition de confronter des points de vue et ouvrir des perspectives. Nous ne prétendons pas dominer un sujet, ce qui serait vaniteux, mais souhaitons nous rapprocher de ce que nous cherchons à comprendre.

Quand nous avons entamé ce travail collectif sur les liens sociaux, nous avons un point commun : la conviction que ces liens sont indispensables pour vivre heureux en société. Nous nous sommes attachés à trouver les ferments susceptibles de les nourrir, les faire exister et comment cela peut se traduire dans la construction des citoyens.

Nous assumons collectivement dans cette publication que le service public local et le secteur associatif jouent un rôle essentiel dans la création, le maintien et la préservation d'un lien social qu'il faut penser comme un investissement d'avenir.

Nous proposons enfin quelques initiatives (il en existe tant d'autres) afin de montrer, s'il en était besoin, la créativité du local... preuve tangible que rien n'est perdu, ni illusoire, bien au contraire.

Une fois encore notre propos est nourri de notre diversité, de nos expériences, de nos échanges, de nos débats et de la rencontre avec les personnalités qui ont bien voulu alimenter nos réflexions et exprimer leurs points de vue.

Comme pour toutes nos publications, il appartient désormais à chacune et chacun d'entre vous de s'approprier, de critiquer, de confronter nos propos à ses propres analyses, d'approfondir sa propre réflexion et de se préparer, au mieux, à agir dans les domaines qu'elle/il jugera utile d'explorer.

Un remerciement particulier à Tarik Ghezali, la Fabrique du nous\* à qui nous avons emprunté la formule dont nous avons fait notre titre « *Recoudre les liens sociaux ...plutôt qu'en découdre !* ».

**Hugues Perinel**  
Fondateur et animateur  
du Cercle des acteurs territoriaux

\* <https://lafabriquedunous.fr/>



# Sommaire

<b>ENTRÉE EN MATIÈRE</b> .....	<b>P 5</b>
Les précieux fils d'or de nos vies tissées.....	<b>P 6</b>
Le lien social ne se décrète pas .....	<b>P 8</b>
Passer de l'individu au citoyen.....	<b>P 9</b>
« <i>Ce n'est pas par moins de solidarité     qu'on entrera dans la modernité</i> » .....	<b>P 10</b>
Le service public local au chevet du corps social.....	<b>P 10</b>
L'apport des associations à la démocratie.....	<b>P 11</b>
Le lien social, investissement d'avenir .....	<b>P 13</b>
L'urgence de la santé mentale.....	<b>P 14</b>
Fédérer la société par le bas.....	<b>P 15</b>
Un point de vigilance : concevoir une IA qui suscite l'interaction sociale .....	<b>P 19</b>
En guise de conclusion, trois pistes.....	<b>P 20</b>
<b>LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DU CERCLE</b> .....	<b>P 23</b>

# Recoudre les liens sociaux ...plutôt qu'en découdre !

...un titre inspiré des propos de Tarik Ghezali, la Fabrique du nous - <https://lafabriquedunous.fr/>

À la lecture de ce document, le lecteur comprendra que notre premier principe méthodologique est le questionnement systématique. Réagissant à l'une de nos récentes publications, le sociologue Jérôme Grolleau écrivait « *Il est intéressant d'ailleurs de voir à quel point cela trouble la lecture. Nous sommes tant habitués à lire (et à produire) une analyse, un raisonnement aboutissant à des pistes et des solutions. Tout l'intérêt est là* », écrivait-il, « *si j'ai besoin de réfléchir à une question, je peux trouver là des pistes de questionnements. Ce qui, en nos temps troublés et peu lisibles, peut constituer pour les acteurs territoriaux un principe méthodologique salutaire.* » Nos travaux n'en suggèrent pas moins, de manière récurrente, un deuxième principe tourné vers l'action : l'attention soutenue aux modalités, aux manières d'agir, de faire participer les usagers, de délibérer dans l'organisation, au quoi, au comment, au pourquoi... Comme s'il ne s'agissait pas seulement de « *prendre soin des autres, mais d'agir avec soin, de prendre soin de sa manière d'agir.* » Un des points communs à chaque membre du Cercle !

Lorsque l'on évoque le « lien social » dans le débat public, parfois mot valise et souvent notion floue, c'est bien souvent pour dire qu'il se brise, se défait ou se délite. « *A-t-on perdu le sens de la solidarité ? L'égoïsme et l'indifférence prévalent-ils ? Est-ce vraiment le cas ? Ou bien faut-il ignorer cette vision catastrophiste des évolutions sociales ?* » nous demande Yves Cusset. <sup>(1)</sup>

Nous avons apporté une première réponse dans notre précédent livre blanc sur la coproduction de l'action publique, en reprenant les propos de Patrick Boucheron. Il nous incitait à ne pas nous laisser « *engourdir par cette soumission anticipée à la catastrophe, il faut, pour la contrarier des utopies concrètes, qui à force de ténacité et d'imagination, s'inventent en situation, de celles qui, mises en commun par de nouveaux modes d'existence, révèlent en vous une force et un courage que vous n'espérez même pas.* »

Nous nous sommes alors posé cette question : les choses brisées sont-elles condamnées à le rester ? Et pour y répondre, le Kintsugi, technique ancestrale japonaise qui vise à donner une seconde vie aux objets, peut nous montrer une voie possible. Cet art consiste à réparer des objets en porcelaine ou en céramique brisée afin de mettre en valeur leurs fissures en comblant les fentes avec de la poudre d'or. L'objet a plus de valeur qu'avant, un peu grâce à l'or, mais surtout par le soin apporté à sa restauration. La cassure peut être le point de départ de la beauté et la naissance d'une œuvre. Cela relève d'une philosophie qui prend en compte le passé de l'objet, son histoire et donc les accidents éventuels qu'il a pu connaître et lui donne une nouvelle vie. La casse d'une céramique ne signifie plus sa fin ou sa mise au rebut, mais un renouveau, le

(1) « Les évolutions du lien social, un état des lieux », Yves Cusset, dans Horizons stratégiques



début d'un autre cycle et une continuité dans son utilisation. Il ne s'agit donc pas de dissimuler les réparations, mais de mettre celles-ci en avant.

### Les précieux fils d'or de nos vies tissées

« Nos liens sociaux sont notre plus grande richesse et notre plus grande force, les précieux fils d'or de nos vies tissées. » <sup>(2)</sup>

Peut-être devrions-nous commencer par nous poser la question de ce que signifie pour chacune et chacun d'entre nous « lien social » et nous demander s'il ne s'agit pas plutôt d'une pluralité de liens.

Peut-être devrions-nous commencer par revenir sur « l'épaisseur » de ces liens car, de la naissance jusqu'à la mort, nous avons besoin des autres pour vivre, survivre, nous développer et mourir. Les liens sociaux naissent « de notre conscience du besoin de l'autre, de notre interdépendance les uns vis-à-vis des autres, et de la façon dont nous agissons en cohérence avec ce sentiment du besoin des autres. » <sup>(3)</sup>

Nous sommes ainsi tous dépendants les uns des autres, un réseau d'interdépendances qui constitue notre société. « Dépendance », le mot souffre d'une mauvaise réputation, souvent associé à l'âge, alors que nous avons tous à apprendre les uns des autres, notam-

ment entre les générations ; un mot qui fait plutôt penser à nos manques, nos faiblesses, à tout ce que nous ne sommes pas capables de vivre, de créer ou de trouver tout seul. « Mais aussi un mot qui peut nous ouvrir les yeux sur tout ce que nous recevons d'irremplaçable de la part des autres, parce que nous ne pouvons justement pas tout créer ou tout trouver seuls ! » <sup>(4)</sup>

Il n'y a pas de société qui tienne sans une conscience active et entretenue de cette interdépendance. C'est même la grande leçon sociologique portée par Durkheim. Cette interdépendance n'est pas négative, mais positive, elle se travaille. Mais ce travail, pour être entrepris doit se nourrir de quelques denrées, indispensables, et devenues parfois rares, citons-en quelques-unes :

#### - L'écoute et la nuance

L'écoute au milieu du brouhaha d'une société ivre de polémiques, où « l'espace public est devenu une arène, et la parole accaparée par ceux qui parlent fort » comme le propose Sybille Veil <sup>(5)</sup>. Privilégier l'écoute, et donc le silence, celui d'où doit naître la parole, alors qu'elle ne naît souvent que de la parole de l'autre à peine écoutée. Sybille Veil remet à

(2) « Coopérer et se faire confiance, par tous les temps », Eloi Laurent, Éditions rue de l'Échiquier

(3) <https://theconversation.com/eloge-du-lien-social-64524> Serge Guérin

(4) « S'estimer et s'oublier », Christophe André / Odile Jacob

l'honneur la conversation, sa ritualité, sa réciprocité et son incertitude, car où va-t-elle nous mener ?

La nuance car comme l'écrit Jean Birnbaum <sup>(6)</sup>, dans une période où le débat est souvent remplacé par l'invective, il faut aujourd'hui être particulièrement courageux pour être nuancé. Plutôt que d'être dans un rapport de force, il faut avec patience et perspicacité, jouer avec les forces en présence. Amener chacune et chacun à voir les choses comme elles sont et non comme on voudrait qu'elles soient.

### **- La capacité narrative de chacun d'entre nous**

C'est, comme l'écrit Hannah Arendt dans la « *Condition de l'homme moderne* », la capacité à se raconter, à raconter des histoires, à être porteur d'une histoire. Cette capacité narrative est également largement évoquée dans le « *Parcours de la reconnaissance* », ouvrage de Paul Ricoeur. La modernité tardive tend à réduire voire à annihiler cette subtilité relationnelle, cette capacité à s'éloigner du temps utile trop souvent valorisé.

### **- Des conflictualités encadrées**

Les conflictualités sont sources de pensée, mais des conflictualités cadrées, guidées avec subtilité et respect réciproque. Et de citer à nouveau Paul Ricoeur « *Est démocratique une société qui se reconnaît divisée, c'est à dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité, d'associer à parts égales, chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions en vue d'arriver à un arbitrage.* »

Le dialogue produit ainsi du lien et le lien du dialogue. Voilà peut-être une mission utile pour notre représentation nationale à la recherche de vaines majorités comme le propose le consultant Yvan Lubarneski sur LinkedIn « *changer la méthode de construction de l'intérêt général, afin que demain nous consentions aux réformes dont l'essence procéderait d'un mouvement conscient et actif de la société.* »

### **- Coopérer et se faire confiance**

Nous reprenons ici le titre d'un livre d'Eloi Laurent <sup>(2)</sup>, ouvrage dans lequel, afin de faire face aux enjeux démocratiques et écologiques actuels, il nous montre l'urgence d'imaginer d'autres formes de vie sociale, différentes des multiples collaborations utilitaristes au service d'un projet précis, alors que la coopération est par nature désintéressée. Il nous propose de régénérer nos liens intimes, sociaux et vitaux pour participer à la fondation d'une société qui prendrait soin des écosystèmes comme des humains.

Alors plutôt que d'avoir peur d'un changement que nous subissons, pensons, désirons et programmons une transition démocratique en construisant face aux récits de peur et de colère qui nous sont répétés de nouveaux récits d'espoir.

### **- La force de la fragilité**

« *La fragilité car elle est constitutive de nos existences. Être fragile, c'est accepter qu'on puisse prendre soin de nous, c'est réinstaurer l'indispensable besoin de relais social. C'est aussi croire en la possibilité qu'on puisse être réparé par les autres, grâce aux autres, avec les autres, et pas seulement en étant seul face à soi-même. Alors ne craignons plus de dire, ni d'appeler à l'aide. Car si nous le faisons tous alors c'est de cette façon que nous transformons un système.* » nous dit Marie Robert dans un de ses podcasts « *Philosophy is sexy* ».

Demander de l'aide pour beaucoup de personnes, c'est révéler une incompétence, c'est aussi risquer de déranger et d'être mal accueillis. Peu à peu cela se transforme en une fierté mal placée, alors que demander de l'aide peut être tout simplement l'occasion de créer de nouveaux liens. Ajoutons que l'on ne se rencontre jamais dans un rapport de force, mais dans une reconnaissance réciproque de nos fragilités. ●

(5) « Au commencement était l'écoute », Éditions de l'observatoire

(6) « Le Courage de la nuance », Éditions du Seuil



### Créer un récit commun, un sentiment d'appartenance

À travers un état des lieux transdisciplinaire, de l'éthologie à l'anthropologie en passant par l'économie, la psychologie et les neurosciences, Pablo Servigne et Gauthier Chapelle nous proposent d'explorer un immense continent oublié, à la découverte des mécanismes de cette « autre loi de la jungle ».

Pour favoriser l'entraide, il faut compter sur notre capacité spontanée, puis stabiliser ces tendances en ajoutant des « règles » au groupe : récompenser les altruistes, punir les tricheurs, stimuler la réputation, et plus largement installer des normes sociales et des institutions prosociales (et non compétitives et antisociales, comme c'est le cas actuellement avec le capitalisme).

Il faut créer un récit commun, un sentiment d'appartenance, et faire passer au vert tous les feux qui favorisent le lien (confiance, équité, sécurité).

L'épigénétique, c'est la science de ces relations, de comment un gène se modifie, s'adapte. En fait, les gènes sont là comme un répertoire, comme un catalogue de possibles, et ils vont s'activer en fonction des activités, des connexions nerveuses avec le cerveau, des interactions avec nos neurones.

L'entraide, c'est pareil... C'est un possible qui existe en nous, en chacun de nous, dans notre patrimoine génétique, dans la société, et qui peut ou non s'activer. Nous pourrions dessiner, concevoir des institutions, des normes sociales, qui favorisent l'émergence de comportements altruistes, pro sociaux. C'est ça, sur le papier, l'art de la politique, permettre ça, plutôt que prôner une compétition déjà présente partout.

La nature humaine n'est ni bonne ni mauvaise, ni altruiste ni égoïste. Les deux sont en magasin. Ce n'est pas gagné, mais on vient ouvrir une brèche dans l'imaginaire.

*« L'Entraide : L'autre loi de la jungle » Gauthier Chapelle, Pablo Servigne ; Éditions Les liens qui libèrent*

### Le lien social ne se décrète pas

Serge Paugam <sup>(7)</sup> nous rappelle que les sociétés modernes se caractérisent par la pluralité des liens reliant les individus au monde social ; l'objectif de renforcer le lien social passe par une action visant à accentuer chacun des liens sociaux en organisant leur mise en relation. Et c'est là que l'action publique locale a toute sa place et sa légitimité. L'exercice du pouvoir, du territoire à l'État, se doit de développer une culture de la coopération et de l'apaisement, des formes nouvelles de construction de la décision publique.

Ne pas le faire, chacun à notre place, serait donner foi aux propos de l'historien Pierre Vermeren, dans une tribune parue dans le Figaro intitulée « Les six leçons d'un scrutin historique » qui résume dans une formule cinglante la cécité de la classe politique « *la marche de l'histoire s'accomplit à l'aveugle.*

*Les hommes font l'histoire mais ne savent pas l'histoire qu'ils font. »*

C'est pourquoi nous nous devons de revisiter l'habitabilité de nos territoires comme nous propose Jérôme Grolleau. « *L'enjeu actuel est bien de rendre le monde et le futur habitables. Par l'expression « monde habitable », nous entendons en première approche, un monde soutenant (moins soumis aux chocs, aux fragilisations sociales...), un monde capacitant (qui contribue à renforcer le pouvoir d'agir), un monde signifiant qui ouvre une perspective de devenir ».* Et la fonction publique territoriale, si tant est qu'elle aussi soit « habitable », a un rôle majeur à jouer. Car, comme dirait Bruno Latour, il s'agit « d'atterrir » et d'agir, là où cela se passe.

(7) « Yi Jing, le livre des changements », Éditions Albin Michel

## Défaire certains liens pour en créer de nouveaux

Alexandre Monnin, philosophe et directeur du MSc Stratégie et Design pour l'Anthropocène, s'appuie sur des méthodes inspirées du design pour réinterroger les besoins, les usages et les «attachements», dans une perspective de redirection écologique. Il souligne l'importance de faire des choix démocratiques en impliquant les acteurs du territoire, partant du principe qu'il sera nécessaire de renoncer à certaines choses.

Sa méthode consiste en une enquête sur les attachements, visant à comprendre collectivement les liens que les habitants entretiennent avec leur territoire, son organisation et ses services. Cette démarche permet d'anticiper le «renoncement», d'ouvrir le champ des possibles, de réfléchir à de nouvelles solutions et de définir des protocoles de «désattachement» et de «réattachement», afin de renforcer notre résilience.

*Alexandre Monnin, « Politiser le renoncement », Éditions Divergences*

Le lien social est une construction, un vécu partagé qui se nourrit de rencontres, d'actions, de réflexions, de controverses, de délibérations, de décisions, tout cela en groupe, c'est à dire avec l'autre, les autres. Pour paraphraser Gandhi, il n'y a pas de chemin vers le lien social, le lien social est le chemin.

L'action publique est un terreau propice pour nourrir, développer et faire grandir qualitativement ce lien social, ces liens sociaux tant ils peuvent recouvrir de multiples formes et expressions.

L'implication et l'association des citoyennes et citoyens dans la gestion - et pour la pérennité - du bien commun paraissent alors être des vecteurs essentiels pour enrichir ce lien qui comme il est souvent dit permet « de faire société ».

C'est ce que nous propose Éric Molière « *installer un dialogue dès le processus électoral terminé, au moment où se pose la question du comment on fait.* »

Une proposition qui bouscule nos organisations, perturbe nos élus dans leur légitimité, dérange les agents sur la qualité de leur action, nous interroge sur notre place et notre rôle, remet en question la répartition des lieux de pouvoir et de décision.

Une proposition qui pose la question de l'aculturation des élus, de tous les élus locaux et nationaux qui revendiquent leur attachement

à la République. Relever les défis sociaux et sociétaux du moment obligera certains à réviser leurs capacités à la prégnance de la discussion, à la recherche du compromis, du vrai compromis, dans l'intérêt du collectif mais aussi de la prise en considération de situations individuelles spécifiques.

Cela suppose une méthode, et des lieux concrets (ou virtuels), mais aussi un langage, un vocabulaire, une grammaire... à mettre en œuvre et à s'approprier. Éducation et expérimentation sont les voies primordiales pour faire vivre la méthode, partager le sens des actions et atteindre les objectifs. ●

## Passer de l'individu au citoyen

Jean Laversanne, ancien DGS de collectivité, engagé et impliqué dans la vie de la société nous invite à une approche « *Comment passer de l'individualisme actuel à l'altruisme nécessaire ? Par la démocratie de participation, par le passage de l'individu au citoyen, en proposant aux citoyens d'être pratiquant de la démocratie. Il faut que l'on passe du « je » au « nous » collectif. La démocratie de participation n'a pas seulement le but de décider ensemble, elle a aussi pour but la transformation personnelle... »*

« *Comment passer d'une démocratie d'affrontement, systématique, stérile, à une démocratie de fertilisation des points de vue différents ? Construire du commun ensemble pour faire*



*avancer les choses pour une société meilleure, voilà l'idée. La dimension de coconstruction et des dialogues en vérité manque dans notre culture gauloise. Ça ne passera ni par la rue, ni par le parlement, ni par le bulletin de vote mais par ce que j'appelle le pacte civique, l'engagement des politiques, des citoyens et des organisations. Ce qui manque à la pratique démocratique, ce que j'appelle la grammaire démocratique, c'est précisément la pierre angulaire du processus de décision. » ●*

### **« Ce n'est pas par moins de solidarité qu'on entrera dans la modernité »**

Qui se souvient de ces propos de Philippe Séguin datant de 1997 nous rappelant qu'il est possible de retrouver les voies d'une conception républicaine de l'État qui implique non pas « *des procédures mais des objectifs* », au premier rang desquels « *le progrès de l'égalité des droits, car ce n'est pas par moins de solidarité qu'on entrera dans la modernité* ».

Il nous semble important de revenir sur de tels propos car dans la période politique que nous venons de vivre de sentiments de mépris, de rejet, d'impuissance et de ressentiment éprouvés par une majorité de la population, il ne sera pas possible de « Guérir du ressentiment », selon le titre de l'essai de la philosophe Cynthia Fleury <sup>(8)</sup>, si nos dirigeants politiques ne montrent pas la voie dans leurs paroles et leurs actes.

Présenter le lien social comme une priorité absolue, en faire la « cause nationale 2026 » dont le label est précisément « Le renforcement du lien social et de l'engagement citoyen » <sup>(9)</sup> aurait pour conséquence de mobiliser des crédits, de déroger à des règles budgétaires, d'emporter différents ministères, permettrait à l'État de poser la responsabilité de chacun et de définir la capacité à agir réglementaire, financière et logistique des différents acteurs.

Ensuite pour paraphraser un haut fonctionnaire d'État qui ne manque pas d'humour : « *moins l'État s'en occupera mieux ça réussira* », il faudra laisser à la manœuvre les communes, les intercos et les départements ainsi que leurs partenaires locaux, en tentant d'associer les émanations locales de l'État les plus à même d'entendre les échos du terrain. Avec pour objectif de proposer des solutions conçues collectivement, au risque de rester dans du saupoudrage ou des approches trop segmentées.

La question est également de savoir comment repolitiser la question du lien social. Cornelius Castoriadis distingue et conceptualise l'écart entre la société instituée et la société instituant. La première est incarnée par les figures du pouvoir (État, Collectivités...), portée le plus souvent par une logique « top down » et la seconde réunie par des socialités primaires (communautés d'intérêts) et formule de nouvelles propositions dans une logique « Bottom up ». Cet écart est source de tensions comme on a pu le voir lors de manifestations ces dernières années (gilets jaunes, agriculteurs, ou plus locale autour de l'A69, ou de l'aéroport de Nantes). Générateurs de liens et de disputes entre les groupes et au sein des groupes, ces mouvements font la part-belle à une forme d'imaginaire qui réinvente et refonde le lien social. ●

### **Le service public local au chevet du corps social**

Plutôt que de nous contenter d'un nouveau « *Qui aurait pu prédire ?* » présidentiel, relisons les propos prédictifs, datant de 2010, de Jean Paul Delevoye, alors Médiateur : « *Je perçois une société qui se fragmente, où le chacun pour soi remplace l'envie de vivre ensemble, où l'on devient de plus en plus consommateur de République plutôt que citoyen. La société française est fatiguée psychologiquement.* »

### **Le service public local au chevet du corps social**

Quels sont alors les organes vitaux et les flux qui contribuent à la santé du corps social ? Sont-ils effectivement malades ou

(8) « Ci-gît l'amer. Guérir du ressentiment », Gallimard, octobre 2020

(9) Label « Grande Cause Nationale », <https://www.united-heroes.com/fr/blog/grandes-causes-nationales-roles-des-entreprises>

faut-il renouveler nos grilles de lecture et nos diagnostics des dynamiques sociales, de l'engagement, de la contribution à l'intérêt général, de la citoyenneté ?

Les collectivités territoriales, dont certaines ne se sentent pas autorisées à être des acteurs de la coordination, sont pourtant à l'évidence les acteurs en capacité de saisir « l'épaisseur » du lien social dans un territoire, mais elles ne peuvent, ni ne doivent agir seules.

Ensemble des politiques publiques, elles ont cette capacité dans la conception, la réalisation et la gestion des politiques d'urbanisme, d'aménagement des espaces publics, de transports, de constructions de bâtiments, de restauration collective, d'éducation, de sport, de culture, d'accès aux soins et bien d'autres.

Pourvoyeur d'aides publiques, elles l'ont également dans une « conditionnalité éclairée » de ces aides à destination des initiatives associatives ou privées. En quoi contribuent-elles à créer du lien social, de l'action collective, des espaces de rencontre, de débats, des confrontations de point de vue entre des gens de générations, d'origines et de milieux sociaux différents ?

Une « conditionnalité éclairée » car elle mérite d'être revisitée, pour encore trop d'élus le tissu associatif n'est qu'une réponse au cas par cas au déficit de lien social, les associations jouant le rôle de supplétifs, au bon gré des subventions dont ce tissu dispose. Alors que le fait associatif doit être reconnu comme une économie à part entière, sobre, localisée, et non lucrative qui participe à l'équilibre global de la société, à côté de l'économie publique et de l'économie de marché (voir notre encadré). ●

## L'apport des associations à la démocratie

N'avons-nous pas dans la construction de nos politiques et en taillant dans des subventions publiques petit à petit, délégitimé l'initiative associative et mutualiste pour la remplacer par des structures plus normées, plus institutionnelles ? Ne devrions-nous

pas au contraire sanctuariser ces aides aux associations, leur donner certes un cahier des charges, mais plus souple et participer au retour d'une société qui expérimente l'auto-organisation ?

Le rapport du CESE de mai 2024 « Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique »<sup>(10)</sup> apporte un éclairage. Le CESE lance un appel à une vigilance renforcée de toutes et de tous sur ces enjeux de pérennité du monde associatif. 113 milliards d'euros soit 3 points de PIB, c'est le poids économique du monde associatif. Entre 2005 et 2020, la part des subventions a baissé de 41% dans le budget des associations au profit de logiques marchandes. Il faut imaginer un monde sans associations pour comprendre combien leur apport à l'économie, à la société et à la démocratie est considérable.

Encore faut-il que le rôle et la structuration des associations évoluent afin qu'elles deviennent de véritables tiers de confiance, comme c'est le cas dans certains pays européens (voir notre encadré).

Relisons également les propos de Jean-François Caron à l'époque maire de Loos-en-Gohelle : « *Nous misons sur l'implication des habitants de façon générale, en encourageant la vie associative - le nombre d'associations a doublé à Loos - et en passant des contrats avec les « porteurs de projets. C'est ce que nous appelons le « 50/50 » : les collectifs d'habitants ont un droit à l'initiative pour développer des actions d'amélioration de leur cadre de vie, la mairie soutient financièrement et techniquement ces actions, mais chacun est appelé à mettre la main à la pâte pour assurer leur fonctionnement ! C'est une façon de responsabiliser les citoyens. On ne veut pas ici accentuer une posture d'enfants gâtés qui diraient : « c'est l'argent de mes impôts, j'ai droit à ça. » On ne « consomme » pas l'action publique, on participe tous... c'est différent. Ainsi, on redonne de la fierté, de la dignité à chacun d'avoir œuvré pour sa ville ! Et ça fonctionne ! »*

Alors quelles nouvelles alliances les collectivités locales doivent-elles tisser avec le milieu associatif, les acteurs de l'économie



## Des associations performantes... en première ligne

En Allemagne, aux Pays-Bas, en Belgique et, de façon croissante, en Autriche et en Espagne, les associations à but non lucratif sont considérées comme la première ligne de défense pour faire face aux problèmes de la société. À lire dans un article sur *The Conversation* dont nous citons quelques extraits :

« Leur efficacité repose sur leur expertise historique, leur capacité d'innovation et leur proximité avec les bénéficiaires. Elles participent activement aux appels à projets émis par l'État ou par les Länder pour la mise en œuvre de programmes sociaux.

Ces associations bénéficient d'un soutien substantiel de l'État à travers des subventions, des partenariats public-privé et des contrats publics. Ces financements leur permettent de compléter efficacement les services publics tout en optimisant les coûts pour le contribuable.

Le modèle allemand d'aide sociale repose sur une forte coopération entre l'État et les associations d'aide sociale. Contrairement au système français centralisé, ces organisations offrent une réponse plus rapide aux besoins émergents. Les associations allemandes bénéficient également de financements privés et d'audits rigoureux pour garantir leur transparence et leur efficacité. Ce modèle public-privé est vu comme un équilibre efficace, réduisant les coûts pour le contribuable de façon significative...

Ces organisations adoptent une approche budgétaire et financière plus responsable et transparente, tout en intégrant une vision globale de l'aide sociale. Elles considèrent non seulement les besoins matériels (logement, nourriture), mais aussi les dimensions psychologiques et sociales (intégration, formation), ce qui les rend particulièrement performantes dans les programmes d'insertion professionnelle et sociale.

L'État soutient ces organisations par des subventions et leur délègue une partie de la mise en œuvre des politiques sociales. Ce modèle est perçu comme un équilibre efficace entre le soutien étatique et une gestion décentralisée, contrairement au système français où la gestion des aides sociales est majoritairement centralisée au niveau de l'État et des collectivités locales. »

<https://theconversation.com/les-departements-au-bord-de-la-faillite-et-comment-leviter-en-sinspirant-de-l'exemple-allemand-240125>

## Les associations au défi de leur mutation

Beaucoup plaident « pour une politique de soutien à la vie associative qui reconnaîtrait l'identité propre de cette économie et ses spécificités reposant à la fois sur les richesses humaines (salariés, bénévoles, volontaires), les ressources financières et les capacités d'interaction (alliances et coopérations), sans oublier son caractère non lucratif. Pour le moment, ces attentes n'ont été que partiellement entendues. Des insuffisances à mettre sur le compte dans notre République, que ce soit du côté du pouvoir, mais aussi au sein du secteur associatif lui-même. »

Baisse des moyens financiers, du nombre de salariés, mise en concurrence, autant d'évolutions des modes de fonctionnement et de relations avec la puissance publique qui font souffrir les associations pas uniquement à mettre sur le compte de la baisse des financements. Elles résultent aussi de l'incapacité d'un certain nombre d'acteurs de se questionner sur leurs propres pratiques et sur leur gouvernance interne rendant difficile le renouvellement des cadres. Les dirigeants sont vieillissants et restent majoritairement des hommes.

*Les associations au défi de leurs mutations : transformer, coopérer, accompagner*  
<https://injep.fr/evenement/les-mutations-du-monde-associatif/>

sociale et solidaire, ceux de l'éducation populaire, les entreprises (80 % des TPE et PME veulent s'engager localement sur leur territoire) mais aussi les multiples collectifs de citoyens ? Quels contre-pouvoirs et corps intermédiaires doivent-elles solliciter ?

Comment créer de nouveaux modes de faire grâce à l'hybridation ? « *Les transitions écologique, démographique et sociale impliquent une profonde mutation de notre société associant, sur chaque territoire, les acteurs politiques, économiques, sociaux et environnementaux. Dans ce contexte, l'adaptation de l'action publique à l'hybridation du monde deviendrait une nécessité pour s'affranchir des barrières et créer de nouveaux modes de faire. L'hybridation peut réenchanter le monde* », nous dit Gabrielle Halpern. <sup>(11)</sup>

### Une innovation sociale, c'est une désobéissance qui a réussi

Jean-François Caron raconte comment sa commune, auparavant sinistrée par la fin du charbonnage, est devenue la première ville pilote en transition écologique et sociétale de France. Sa ville sinistrée est devenue une ville pilote pour la COP 21 et Loos-en-Gohelle a été labellisée en 2014 « Ville durable » par l'ADEME. Après la fermeture des mines il y a une trentaine d'années, la commune de Loos-en-Gohelle dans le Pas de Calais devait se réinventer un futur pour ne pas disparaître. Cette réinvention ne pouvait être qu'une œuvre collective. Les habitants-acteurs se sont alors rassemblés pour s'accorder sur une vision d'un nouveau modèle de développement prenant en compte leur histoire et la capacité de résilience de leur territoire. Ils se sont rassemblés pour coproduire leur ville. Ils ont d'abord libéré les initiatives en travaillant la question du droit à l'erreur, puis ont travaillé sur la question du rêve dans un environnement minier dont il était totalement absent.

Le TEDx de Jean-François Caron  
<https://www.tikographie.fr/2021/04/20/changer-de-regard-pour-se-redonner-un-futur-par-jean-francois-caron/>

Et pour illustrer ces alliances possibles, signalons l'Association « Le Rameau », qui avait notamment déposé à l'Assemblée Nationale une proposition de loi s'intitulant « *Développement de l'engagement collectif et des alliances innovantes au service de l'intérêt général sur les territoires pour une société durable* » : un bel exemple de développement des alliances possibles sur les territoires. ●

## Le lien social, investissement d'avenir <sup>(12)</sup>

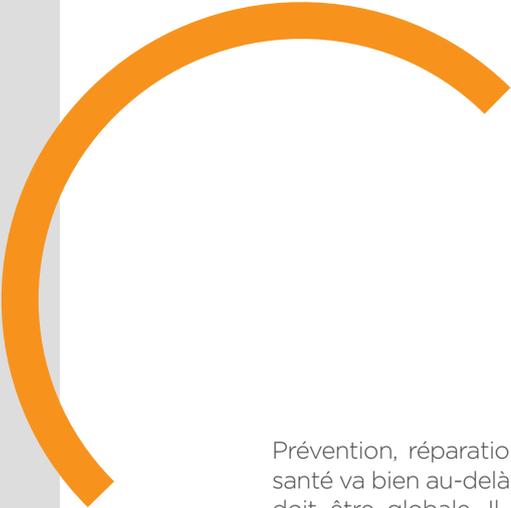
Certes les acteurs de chaque territoire, avec leurs spécificités, moyens et défis particuliers ont par nature ce souci de responsabilité sociale et environnementale, mais face à l'isolement social, véritable fléau de santé publique, ne nous faut-il pas concevoir « le lien social comme un investissement d'avenir », un investissement dont le retour « sera mesurable en coûts évités en termes de santé, en qualité de vie accrue. » Si les collectivités locales n'ont pas de compétence directe en termes de santé, elles ont en revanche le pouvoir d'intervenir, d'activer de multiples leviers et déterminants sociaux et environnementaux qui impactent la santé physique et mentale.

Rappelons que, selon l'OMS, « *la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Pour le Dr Tedros Adhanom Ghebreyesus, directeur général de l'OMS, « *les taux élevés d'isolement social et de solitude dans le monde ont de graves conséquences sur la santé et le bien-être. Les personnes qui n'ont pas suffisamment de liens sociaux étroits sont davantage exposées au risque d'accident vasculaire cérébral, d'anxiété, de démence, de dépression, de suicide et bien d'autres maladies* ». L'organisation a d'ailleurs créé une commission qui contribue à faire du lien social une priorité en santé mondiale.

(10) <https://www.lecese.fr/actualites/renforcer-le-financement-des-associations-une-urgence-democratique-le-cese-adopte-lavis>

(11) <https://www.horizonspublics.fr/gabrielle-halpern-lhybridation-peut-reenchanter-le-monde>, Gabrielle Halpern,

(12) Tarik Ghezali / La fabrique du nous



Prévention, réparation, décloisonnement « la santé va bien au-delà » du soin. Son approche doit être globale. Il faut lire les travaux du groupe multidisciplinaire « miroir » rassemblés dans un rapport destiné à redessiner la santé publique, sous le titre « *Passer d'une politique de santé publique à une santé publique politique* »<sup>(13)</sup>. Ce groupe fait un certain nombre de propositions qui convergent vers la nécessité de penser différemment l'action en santé publique en se focalisant, non pas sur les individus et leur manière d'agir et de penser la santé, mais sur les causes structurelles de sa construction, de son amélioration ou de sa dégradation, en voici un extrait :

*« L'action en santé publique reste circonscrite à une approche centrée sur les comportements (comme l'alimentation, l'activité physique, les addictions, la vaccination et les dépistages), conduisant à des mesures peu efficaces, coûteuses et inégalitaires. Pourtant, la littérature montre depuis longtemps que la santé et les comportements s'enracinent dans leurs environnements physiques et sociaux. Ainsi, la santé de l'enfant est le fruit de la précarité, de l'éducation, du réseau social, du logement, du quartier. Les stratégies les plus efficaces pour améliorer la santé mentale des étudiants résident notamment dans l'organisation des enseignements. Prévenir efficacement les risques psychosociaux en entreprise modifie l'organisation du travail et le type de management. Les configurations urbaines et l'accès aux milieux naturels influencent la santé. Ces déterminants de la santé et des inégalités en santé, appelés sociaux structurels, sont ignorés par des cadres d'action de santé publique, notamment les plans, se centrant sur une approche thématique, médicale ou comportementale réduite à cinq leviers : observer, informer, éduquer, soigner, voire réprimer. Si des dispositifs croisant enjeux sanitaires et sociaux structurels ont été créés (contrats locaux de santé, comité interministériel pour la santé, etc.), ils sont en réalité peu mobilisés pour étudier les mesures non sanitaires au béné-*

*ficie de la santé. En effet, à l'inverse du principe de santé dans toutes les politiques, seules les mesures sanitaires y sont présentées soit pour réduire leur potentiel impact sur les autres politiques ministérielles (par exemple, articulation avec des mesures portées par le ministère de l'agriculture), soit pour en assurer la mise en œuvre dans différentes arènes. » ●*

## **L'urgence de la santé mentale**

Selon l'OMS, « la santé mentale correspond à un état de bien-être mental qui nous permet d'affronter les sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté ». Les enquêtes menées par Santé Publique France font état, depuis les débuts de la pandémie, d'une forte dégradation de la santé mentale notamment chez les jeunes, les femmes et les plus précaires. Depuis la crise sanitaire, on estime que près d'une personne sur quatre sera touchée par des troubles psychiques au cours de sa vie.

Publiés le 13 août 2024, les travaux de la commission « psychiatrie » de The Lancet (revue scientifique médicale hebdomadaire britannique) dirigés par le professeur Patrick McGorry, expert en psychiatrie, observent une hausse « alarmante » des problèmes de santé mentale chez les jeunes. « C'est le problème de santé publique le plus grave que nous ayons. Si cette détérioration rapide de la santé se produisait dans n'importe quel autre domaine de la santé, comme le diabète ou le cancer, les gouvernements prendraient des mesures drastiques », alerte Patrick McGorry.

*« Dans ma permanence d'élue, la santé mentale arrive toujours au détour d'un besoin principal comme : logement, emploi, petite enfance, parentalité, isolement social. La question du bien-être des habitants est une question centrale pour tous les élus. La santé mentale est partout. »* Cette déclaration de Nassera Hamza Adjointe Santé et Préven-

(13) « Passer d'une politique de santé publique à une santé publique politique : proposition du groupe miroir pour un virage paradigmatique. » En 2021, le Professeur Franck Chauvin a remis à Olivier Véran un rapport destiné à redessiner la santé publique, ce groupe multidisciplinaire y a participé ; Dans Santé Publique 2022/1 (Vol. 34), pages 5 à 8

tion, Égalité femmes hommes, Lutte contre les discriminations, Accès au droit, à Suresnes montre à quel point la santé mentale représente un enjeu en termes de vulnérabilité, d'exclusion et de lien social pour les communes et leur action sociale.

Une proposition de résolution avait été déposée le 26 avril 2024 « *invitant le Gouvernement à ériger la santé mentale en grande cause nationale pour 2025* » : « *Il est temps qu'une politique de santé mentale globale et ambitieuse soit consolidée, orientée notamment vers l'éducation de la population et le rétablissement des personnes concernées* ». ([https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/textes/l16b2531\\_proposition-resolution](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/textes/l16b2531_proposition-resolution))

Le collectif « Santé mentale grande cause nationale 2025 » s'était d'ailleurs mobilisé depuis plus d'un an pour mettre en lumière cet enjeu de société. C'est aujourd'hui le cas, il nous reste à attendre les résultats effectifs de ce label.

Psycom <sup>(14)</sup> a par ailleurs édité en 2024 un outil d'accompagnement des municipalités et Aude Caria, sa directrice, s'exprimait récemment dans une émission « Parlez-vous public » sur ce thème <sup>(15)</sup> en appelant à notre responsabilité :

« - *comme élus et acteurs publics en tant que responsable du bien-être des citoyens, en agissant via les politiques de logement, de droits, d'inclusion sociale, de protection de l'enfance...*

- *comme voisin, voisine, collègue de travail, amis : en portant attention aux signes de mal-être de nos proches, en apportant écoute, aide et soutien ;*

- *comme journaliste : en choisissant avec soin nos mots, en traitant les questions de santé mentale au quotidien, pas seulement lors de faits divers ou de crises,*

- *comme personne vivant avec des troubles psychiques : en utilisant notre expérience pour aider nos pairs à recouvrir et maintenir leur santé mentale, en prenant la parole ;*

- *comme responsable des ressources humaines : via la vigilance sur la qualité de vie au travail, la prévention des risques psychosociaux, les conditions de management ;*

- *comme professionnel du soin et du social : en misant sur le rétablissement qui aide à retrouver une santé mentale satisfaisante malgré les troubles ;*

- *comme aidants : en contribuant à la santé mentale de nos proches, sans oublier la nôtre. »*

« *Promouvoir une vision globale de la santé mentale, conclue-t'elle, c'est mettre en lumière ce qui nous rassemble, ce qui fonde et soude notre humanité, plutôt que ce qui pointe et exacerbe nos différences.* »

Signalons aussi le « Colloque Villes et Santé » organisé à Nantes en 2022, « *La Santé mentale c'est l'affaire de tous* », au cours duquel Rachel Bochet, chef du service psychiatrie du CHU insistait sur la transversalité de la santé mentale et le rôle des villes, « *un environnement vert, apaisé, convivial et chaleureux a un impact très positif sur le moral. C'est là qu'une ville a un rôle à jouer, car la question de la santé mentale est transversale. Elle doit irriguer les grandes politiques publiques : cultures, nature en ville, habitat, sports. Il faut déstigmatiser et décloisonner cette question majeure de société.* » ●

## Fédérer la société par le bas

« *Un sentiment d'abandon se ferait jour au sein d'une partie des classes populaires françaises, mais aussi une certaine défiance généralisée. Face à cette fracture, il s'agirait de créer du lien, de fédérer la société par le bas : On croit souvent que la politique, c'est mobiliser par en haut pour faire gagner des élections et se ramener des parts de marché électoraux, mais il y a un en deçà* », nous rappelle le sociologue Willy Pelletier <sup>(16)</sup>.

(14) La santé mentale dans la Cité : <https://www.psycom.org/agir/la-promotion-de-la-sante-mentale/la-sante-mentale-dans-la-cite/>

(15) <https://www.weka.fr/actualite/weka-tv/parlez-vous-public/sante-mentale-etat-d-urgence-et-enjeu-de-societe-178993/>

(16) « Après les élections, des banquets de retrouvailles ? », Podcast France Culture



## Responsabilisé populationnelle, tous acteurs de notre santé

Apparue en 2003 dans le cadre de la réforme du système québécois de santé et services sociaux, et confirmée en 2005 par la révision de la Loi sur les services de santé et services sociaux, la responsabilité populationnelle implique l'obligation de maintenir et d'améliorer la santé et bien-être de la population d'un territoire donné en rendant accessible un ensemble de services sociaux et de santé pertinents, coordonnés, qui répondent de manière optimale aux besoins exprimés et non exprimés de la population. Son objectif est d'agir en amont sur les déterminants de la santé.

Cet exercice requiert une collaboration entre les organisations publiques et communautaires des divers secteurs, les établissements privés de santé et les partenaires socioéconomiques agissant sur le territoire local et régional. Ensemble ils mettent à profit leurs leviers et leurs compétences au bénéfice de la population et assument collectivement leur responsabilité.

Témoignage d'un acteur public local sur un territoire rural : « à partir du moment où l'on commence à se croiser dans des petites maisons médicales, qui sont un peu pluridisciplinaires, on commence aussi à reconstituer du lien, du lien entre les habitants, du lien avec les différents praticiens et on crée aussi le parcours de soins. Cela permet aussi d'amener un certain nombre d'habitants qui parfois, par méconnaissance, par manque de temps, par absence de prise de conscience des difficultés de santé qu'ils pourraient avoir, de venir consulter d'autres spécialistes lorsque c'est nécessaire de le faire pour s'assurer d'être tout simplement en bonne santé. »

Une meilleure santé, grâce à une meilleure prise en charge, au meilleur coût, c'est ce triple objectif qui fonde cette démarche portée et déployée en France par la FHF depuis 2017. À la clé : une vision radicalement différente de notre système de santé, conçue non plus comme un modèle basé sur la prise en charge des malades, mais comme un modèle qui vise le maintien en bonne santé.

Cinq territoires se sont engagés dans les expérimentations : l'Aube et le Sézannais, la Cornouaille, les Deux-Sèvres, le Douaisis et la Haute-Saône.

Deux pathologies communes à ces cinq territoires ont été retenues pour mettre en œuvre les programmes d'intégration clinique : le diabète et l'insuffisance cardiaque. Une vingtaine d'autres territoires sont prêts à s'engager dans la responsabilité populationnelle, d'après le premier bilan publié en mai 2024.

<https://www.fhf.fr/la-fhf-en-action-responsabilite-populationnelle-tous-acteurs-de-notre-sante>  
<https://www.fhf.fr/bilan-2024-et-perspectives-pour-une-responsabilite-populationnelle>

Peut-être faudrait-il, pour revenir à la pluralité des liens que nous évoquions précédemment, commencer par identifier sur un territoire toutes les occasions qui contribuent à créer du lien social ; ce peuvent être des lieux, des moments ou des projets. Il convient pour cela d'agir de façon collective et de partager le défi d'un lien social pour une santé globale comme un bien durable, raison pour laquelle les collectivités ont un rôle central car tout se construira à partir de nos capacités de créativité et d'imagination. L'occasion de s'apercevoir alors que certains projets sont possibles dans le champ de l'action publique, que d'autres vont reve-

nir à la responsabilité citoyenne, d'autres au secteur associatif ou privé... Cette démarche, visant à prendre en compte les enjeux de lien social au service d'une santé globale peut être entreprise sur l'ensemble des politiques publiques. A titre d'exemple, nous l'abordons à l'école, dans l'écologie, dans la culture, dans l'architecture, etc. :

### - École et périscolaire : brassage et mixité sociale

C'est souvent à l'école que l'on découvre que le lien social apporte à la fois une forme de protection – on peut « compter sur » quelqu'un – et

une forme de reconnaissance – on « compte pour » quelqu'un. Et l'on commence à percevoir que nous sommes tous dépendants les uns des autres, interdépendants, non seulement avec nos proches et voisins, mais avec l'humanité entière. Aussi soyons vigilants quand l'éducation (et la formation) dans leurs vecteurs, leurs messages, leurs modes de mobilisation, ont la fâcheuse tendance à se déterminer en fonction de ce qui est immédiatement utile et pratique dans un monde en mutation rapide. « *S'il faut former des hommes et des femmes pour un monde interdépendant, c'est le culte de l'homme qu'il faut leur apprendre bien au-dessus des simples contingences matérielles qui ne sont que la conséquence d'un besoin fondamental : le vrai et le plus grand besoin de l'homme, c'est l'homme lui-même.* » <sup>(17)</sup>

Au moment où l'on cherche, à juste titre, à multiplier les tiers lieux afin de créer comme le formule Eloi Laurent des conditions « *d'hybridation, de révélation ou de bifurcation* » qui décuplent la capacité du collectif, source d'épanouissement, d'émancipation et de réalisation, c'est bien d'abord autour de l'école que nous devrions être confrontés à l'altérité, à la différence, à la confiance et à la coopération. Les collectivités ont en la matière, grâce aux politiques périscolaires, au sport et à l'ouverture d'infrastructures sportives, le moyen de mener une action éducative puissante. Et d'enrayer ainsi « *ce processus lent et ancien d'individualisation qui se manifeste par un déplacement du centre de gravité du lien social, de plus en plus construit à partir de l'individu et de moins en moins nourri par le groupe.* » <sup>(18)</sup>

### **- L'écologie préserve le lien humain**

De l'école à l'écologie, il n'y a qu'un pas et les multiples végétalisations des cours révèlent les interactions entre les enfants et leur environnement. Si l'apparition de la terre, l'introduction du végétal et la présence de l'eau contribuent à renouveler les pratiques enfantines à l'égard du végétal, elles bousculent aussi les représentations sociales des enfants et des adultes.

La préservation du lien humain est précisément une écologie comme nous le rappellent les auteurs de la « Société du lien » <sup>(19)</sup>. L'aurions-nous oublié ? Les premières étapes

d'affirmation du concept de développement durable ont en effet été marquées par une hypertrophie de la dimension écologique en comparaison des autres dimensions qui entrent dans sa définition. « *Il en a résulté une minoration du rôle de la dimension sociale qui s'est trouvée reléguée à un phénomène d'ordre marginal essentiellement induit par les dynamiques des deux autres dimensions économique et écologique. Il est urgent de permettre à la dimension sociale de s'inscrire dans la dynamique d'un développement qui, au-delà du socialement durable, puisse devenir humainement soutenable.* » <sup>(20)</sup>

Il est loin d'être simple pour des élus et leurs équipes d'amener les sujets environnementaux et climatiques auprès des citoyens. Pourtant traiter collectivement du vivant sur un territoire qui prendrait soin des écosystèmes comme des humains, réintroduire la nature en ville, des espaces verts équipés et entretenus sont une formidable opportunité de se retrouver et de revitaliser les rapports sociaux.

Comme l'indique un article paru sur le blog Patan <sup>(21)</sup>, de nombreuses recherches en psychologie sur la question du lien entre environnement et bien-être social mettent en lumière le rôle essentiel et les bienfaits que jouent les plantes, les arbres, les fleurs qui nous entourent. Nicolas Guéguen et Sébastien Meineri, par exemple, rassemblent les résultats d'études en psychologie de l'environnement dans leur livre « *Pourquoi la nature nous fait du bien (2012).* »

### **- Architecture : poser correctement la question des "véritables" besoins humains**

L'architecte Jacques Boulnois, par ailleurs concepteur Passivhaus, enseignant et formateur s'appuyant sur les travaux d'un économiste et d'un sociologue revisite son métier à l'aune notamment de la soutenabilité sociale.

(17) « Former l'homme », Guy Kouassigan (textes des conférences et des entretiens - Rencontres internationales de Genève)

(18) « Les évolutions du lien social, un état des lieux », Yves Cusset, dans Horizons stratégiques 2006/2

(19) « Société du lien », Guillaume Desnoës, Thibault de Saint Blancard et Clément Saint Olive, Éditions de l'Aube

(20) « La soutenabilité sociale du développement durable : de l'omission à l'émergence », Jérôme Ballet, Jean-Luc Dubois et François-Régis Mahieu, pages 89 à 110

(21) <https://www.platan.fr/blog/nature-lien-social-si-on-echangeait-autour-dun-vert>



## Territoires et modes de vie heureux... un projet ambitieux proposé par la Fabrique Spinoza.

Ambitieux, légitime... et dans l'air du temps ! Il suffit de voir à quel point le territoire d'origine, aimé, choisi, rêvé ou fantasmé est un espace-temps de réalisations à la fois personnelles et collectives. Le « où » précéderait-il le « quoi » et le « comment » depuis la crise de la Covid-19 qui a donné un coup d'accélérateur aux prises de conscience, aux envies d'alignement et aux transitions ?

L'appréhension du sujet est complexe, systémique. Elle prend nécessairement en compte les responsabilités individuelles et collectives et croise de nombreuses thématiques et disciplines. Sciences du vivant, urbanisme, sciences économiques et sociales, sciences du bonheur, sociologie, psychologie... et bien sûr philosophie ! Cependant, les auteurs ont eu à cœur de faciliter l'accès à l'information en bâtissant cette étude comme un itinéraire, autour de différents points de tension ; lesquels peuvent orienter tant les politiques publiques que les choix de tout un chacun.

La fabrique Spinoza vous propose un voyage en 4 étapes pour étudier les interactions de l'individu avec son écosystème pour des territoires et modes de vie heureux :

- 1.(Re)naître sur son territoire : et commencer votre cheminement par l'identité, les critères d'épanouissement sur les territoires et les atouts des territoires.
- 2.Vivre sur son territoire : qui aborde le territoire nourricier et l'alimentation, la santé et les transports.
- 3.S'accomplir sur son territoire : le cheminement se poursuit par l'éducation et le territoire apprenant, le travail et l'économie circulaire.
- 4.Fertiliser son territoire : et se termine par l'habitat, le lien social, la démocratie locale et l'équilibre entre écologie personnelle et écologie des territoires.

Pour télécharger le document

[https://www.fabriquespinoza.org/prod\\_observatoire/territoires-heureux/](https://www.fabriquespinoza.org/prod_observatoire/territoires-heureux/)

*« La pratique du projet d'architecture, de paysage ou de design nous dit-il demande des connaissances techniques et scientifiques, de la curiosité artistique et de s'intéresser à la philosophie, mais aussi de porter un regard averti sur les théories économiques. L'approche du coût d'un édifice en € ht/m<sup>2</sup> est indispensable mais pas suffisante et encore moins fondamentale pour parvenir à transformer ou faire transiter l'acte de construire. Le modèle économique est une donnée incontournable de la fabrique des projets, et pourtant, c'est le modèle économique néolibéral puisant dans le « vieux » capitalisme patriarcal qui dessine bien trop de projets. Pour s'en apercevoir, il suffit de regarder les projets remplissant les revues d'architecture et noter le suremploi de mots comme animer ou jouer pour décrire ces ouvrages. L'architecture est beaucoup trop devenue le fard de construc-*

*tions dévouées à la reproduction d'un système mettant tout le reste à l'écart. »*

Il est temps de penser les projets « avec une approche économique différente ou plus précisément qu'ils soient conçus dans et par la soutenabilité sociale, économique et écologique. De nombreux chercheurs y travaillent » comme Cédric Durand économiste et Razmig Keucheyan dans le livre « Comment bifurquer. »<sup>(22)</sup>

### - La lecture, source de cohésion sociale

Comme le démontre un article paru sur *The Conversation*<sup>(23)</sup>, la littérature peut être vue

(22) « Comment bifurquer, les principes de la planification écologique », Cédric Durand et Razmig Keucheyan, Zones, Paris, 2024.

(23) <https://theconversation.com/la-litterature-source-dempathie-et-de-cohesion-sociale-89187>

comme un laboratoire moral capable de renforcer notre capacité de comprendre les relations sociales. De même la lecture renforce la résilience des lecteurs et les rend moins perméables à la pression sociale et aux sollicitations, en particulier celles qui émanent des médias sociaux.

L'occasion est donnée, ici, de valoriser l'utilité des médiathèques et leur importance dans le quotidien des citoyens. « *Si seulement les médias, les élus, ou même les réalisateurs de séries pouvaient les valoriser davantage dans ce qu'elles sont vraiment, comme un outil social et non comme un cliché de bibliothèque patrimoniale dans laquelle les professionnels ne sont là que pour faire régner le silence* »... nous dit Hélène Brochard, présidente de l'AFB.

### **- Prendre soin des agents publics<sup>(24)</sup>**

Il n'existe pas de service public de qualité sans des agents en bonne santé. Le lien entre santé des agents et performance des organisations est évident. Mais cette performance est confrontée à une inflation de textes, de changements technologiques, sociétaux et environnementaux, mais aussi à des nouvelles attentes comme à des crises imprévisibles quant à leur intensité et à leur nature. Ce contexte signifie devoir faire face à des remises en cause et des adaptations répétées pour les équipes et leurs managers. De plus, ces équipes doivent répondre à des indicateurs de performance de plus en plus nombreux. Il faut ici veiller à ce que ces indicateurs ne supplantent pas l'intérêt général et que la performance du service public ne devienne pas plus importante que le service public lui-même. La solitude, l'isolement, le manque de lien sont des vecteurs importants de souffrance au travail. Les agents ont besoin de se sentir appartenir à une équipe, sentir qu'ils peuvent compter sur elle et qu'il y a, au-delà du soutien professionnels un soutien humain.

Il faut pour cela apprendre à débattre du travail : « *Il faut considérer un collectif de travail comme un lieu* » où ce qu'on ne partage pas est plus important que ce qu'on partage ». *L'hétérogénéité du collectif est*

*une ressource précieuse, un outil à utiliser pour débattre* », nous rappelle Yves Clot. Au risque de n'être que riche de biens mais pauvres de liens !

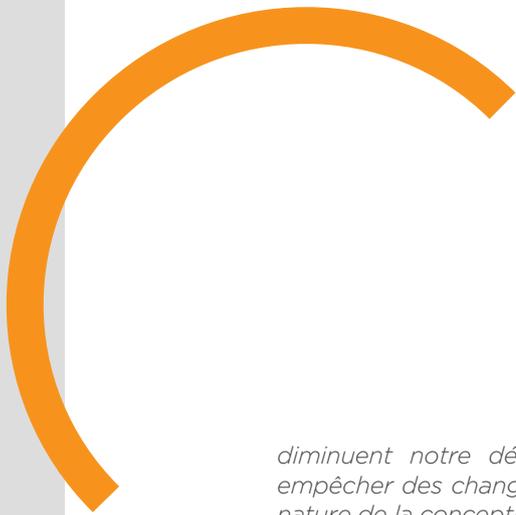
À Blagnac, par exemple, on parle du travail. Depuis septembre 2024, l'équipe de direction, avec le DGS et des élus, vont à la rencontre des agents (950 agents permanents) et des équipes au sein de leur structure même, pour des échanges informels, autour d'un café, sur leurs conditions de travail. La ville construit ses projets de manière participative avec les agents et crée du lien entre les hiérarchies et les collègues pour qu'ils aient voix au chapitre sur leur conditions de travail.

Autre exemple au Centre de gestion de Loire Atlantique, avec un dialogue pluri acteurs. Le CDG a développé une expérimentation qui sera déployée sur plusieurs territoires, pour améliorer la qualité de vie au travail et la santé des agents en pariant sur la pluridisciplinarité. Il s'agit d'impliquer une équipe pluridisciplinaire de santé, des cadres dirigeants, des managers et des agents pour échanger sur les difficultés matérielles et relationnelles internes. Ce dialogue pluri acteurs permet de diminuer l'absentéisme, d'avoir des équipes plus satisfaites et une ligne managériale plus confortable. Le service public est ainsi mieux rendu sur le territoire, en continuité avec une plus grande satisfaction des usagers. ●

### **Un point de vigilance : concevoir une IA qui suscite l'interaction sociale**

« *Certains ont affirmé que les technologies numériques signifient la fin de la conversation et donc de l'empathie. Je crois, au contraire, que ce ne sont pas les technologies qui détiennent le pouvoir de mettre fin à la conversation. C'est nous. Et l'empathie naît non pas du fait de parler aux autres, mais de les écouter. Le type de déterminisme technologique qui blâme les machines parce qu'elles*

(24) « Prendre soin des agents publics : un enjeu pour les territoires », émission Parlez-vous public sur [weka.fr](http://weka.fr)



*diminuent notre désir de converser peut empêcher des changements positifs dans la nature de la conception technologique. »<sup>(25)</sup>*

Dans un précédent livre blanc<sup>(26)</sup>, nous citons l'ouvrage de Christian Paul et Daniel Le Métayer « Maitriser l'IA au service de l'action publique », dans lequel les auteurs évoquent l'ambivalence du rapport de l'IA au principe d'accessibilité.

*« D'une part, certains SIA peuvent faciliter l'accès aux services publics. C'est le cas par exemple des agents conversationnels qui peuvent répondre à toute heure et sans délai à des questions des administrés ou encore de SIA utilisés pour améliorer le recours aux prestations sociales. Cependant, leur utilisation requiert un accès à internet et suppose un minimum de familiarité avec l'usage des outils numériques. Il est donc nécessaire d'offrir et de maintenir des solutions alternatives sous peine d'aggraver la « fracture numérique », qui est culturelle et sociale, plus encore que territoriale. Il faut également prendre garde au risque de déshumanisation qui peut éloigner encore plus les citoyens de leurs services publics. »*

Que ce soit en interne pour les agents ou dans le service rendu à l'utilisateur, l'objectif est de ne laisser personne sur le bord de la route. « *La fuite en avant technologique produit une perte de repères et une désespérance qu'il est impératif d'assumer afin de repenser l'élaboration des savoirs* » nous alerte le philosophe Bernard Stiegler, qualifiant la « disruption » d'être une barbarie « soft » incompatible avec la socialisation. Si l'IA peut participer à une plus grande réactivité et proximité de l'administration et à une simplification de sa relation à l'utilisateur, l'administration se doit de maintenir une égalité de traitement.

La question à laquelle il nous faut répondre est comment mettre l'IA au service des agents pour mieux servir les usagers et à quel rythme le faire. Cela concerne à la fois l'inégalité d'accès à ces nouveaux outils mais aussi à notre capacité à développer des systèmes qui fonctionnent. À titre d'exemple revenons sur la qualité des données, si celles-ci sont

## **Un service national, universel et obligatoire ?**

On prêtait il y a quelques années la vertu au service militaire de favoriser un certain brassage des différents groupes sociaux afin de permettre de rassembler le corps national.

Comment définir les objectifs et les modalités complémentaires de brassage social qui pourraient être assignés à un nouveau service national universel dans un temps limité ?

Au-delà des sondages d'opinion, des études sociologiques permettraient de documenter la notion d'acceptabilité sociale de la mise en place d'un tel service et sa perception par les citoyens et les jeunes potentiellement concernés et leur entourage.

Un développement de la réserve civique pourrait constituer une nouvelle forme d'engagement dans ce cadre pour tous les jeunes qui, sans manifester d'appétence particulière pour la réserve militaire, privilégieraient des actions citoyennes au niveau communal ou intercommunal. Cette nouvelle perspective permettrait également d'associer les collectivités territoriales à ce projet. Outre son acceptabilité, les éléments de durée, de logistique d'un tel projet restent à définir.

biaisées, des systèmes peuvent relayer des préjugés et discriminer certains groupes, entraînant ainsi des décisions injustes ou discriminatoires dans des domaines tels que l'emploi, le logement ou les soins de santé... les exemples sont nombreux.

En outre méfions-nous, dans une volonté d'inclusion, des systèmes d'IA naturellement exclusifs. Plus nous multiplierons les services spécifiques à destination de publics bien ciblés, plus nous prenons le risque d'en discriminer d'autres.

(25) « Tisser des liens » : L'interaction sociale chez les agents conversationnels, Justine Cassell, Réseaux 2020/2-3 (N° 220-221)

(26) « Service public : L'intelligence humaine aux commandes de l'IA », <https://www.lecercledesacteurterritoriaux.fr/>

miner d'autres. Un tiers des adultes ont renoncé à effectuer une démarche administrative en ligne en 2021 nous dit l'INSEE <sup>(27)</sup>, les personnes en situation sociale défavorisée et celles se déclarant en mauvais état de santé sont surreprésentées dans ce pourcentage.

« *La vie numérique n'est pas une négation de la vie sociale mais sa simplification trompeuse* » nous alerte Eloi Laurent, qui nous invite à ne pas remplacer une socialisation en souffrance par une « *socialisation creuse qui engendre une conflictualité stérile* ». ●

## En guise de conclusion, trois pistes

### - L'inestimable rôle du travail social

Ne vous privez pas de la lecture d'un très beau texte, déjà ancien mais n'ayant pas perdu une ride « *L'action sociale : boulet financier ou renouveau de la solidarité ?* » <sup>(28)</sup> écrit par trois DGS de départements, au nom de l'Association nationale des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints des régions et départements (ANDGDGARD).

Il pose la question des points faibles de notre État Providence tels qu'ils se révèlent à la lumière de l'action et du fonctionnement des services sociaux départementaux et des effets qu'ils induisent. Ils sont de quatre ordres : philosophique, réglementaire, social et financier.

Ce texte donne à voir le rôle des collectivités comme réactivateurs / révélateurs de liens sociaux, entre solidarité et proximité, et l'inestimable rôle du travail social et des personnels qui s'y investissent.

### - Les communs, un récit collectif

Difficile à ce stade de ne pas revenir sur le lien entre l'affaiblissement des liens sociaux et le déclin des grandes récits, religieux, philosophiques, idéologiques, mais aussi familiaux, territoriaux. Si le lien social est indubitablement lié au vécu collectif, il nous semble que nous ne pouvons nous exonérer d'une vision

commune. Et la gestion des communs (la gestion de l'eau en serait un bel exemple) nous semble un bel outil d'une possible mobilisation collective, d'un possible récit collectif.

### Vers un observatoire du lien social ?

Les médecins de retour à l'école à La Courneuve ; À Marseille, le Lieu de Répit ; À Montpellier, Répit pour les mamans solo ; Les Bus Santé itinérants ; Les villes lentes ou cittaslow, comme Le Haillan (avec le lien social comme base de santé d'un territoire) ; les projets alimentaires territoriaux (PAT) à l'instar de celui du Département de l'Allier, les AMAP (exemple dans l'Isère) et la sécurité sociale de l'alimentation (dans la Drôme) ; Le cartable des compétences psycho- sociales par l'IREPS Pays de la Loire ; Une coopération public/privé à la maison de santé Simone-Veil de Pontarlier dans le Doubs ; La création d'un centre de régulation commun dans le Lot-et-Garonne ; Le recrutement de médecins en Saône-et-Loire ; Le Département du Var contre l'isolement et dans la prévention des conflits ; Blagnac s'engage contre l'exclusion numérique ; À Nantes Métropole, une politique de santé globale ; Les Pyrénées Orientales se soucient des personnes âgées comme à Valencienne ; Les petites cantines construisent des liens...

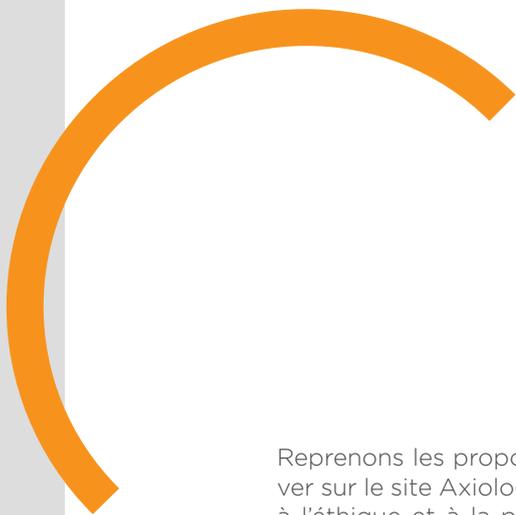
*Ces diverses initiatives (il en existe tant d'autres) illustrent, s'il en était besoin, la créativité du local... des pratiques concrètes pour montrer que rien n'est perdu ni illusoire, bien au contraire. Un observatoire du lien social serait d'ailleurs un bel outil pour les recenser, les partager et les analyser.*

Pour en savoir plus sur ces initiatives :



(27) Insee Focus, N° 267, paru le 11/05/2022

(28) « L'action sociale : boulet financier ou renouveau de la solidarité ? », à l'époque en Cahier détaché N° 2158 de La Gazette des Communes (2013), maintenant en accès libre : [https://drive.google.com/file/d/1Sez80EIDj-cFz7FyW\\_wV04C2N4VfV4K9nlaEchbslkAjYCRNE3coKWkblF1/view](https://drive.google.com/file/d/1Sez80EIDj-cFz7FyW_wV04C2N4VfV4K9nlaEchbslkAjYCRNE3coKWkblF1/view)



Reprenons les propos d'un article à retrouver sur le site Axiologie <sup>(29)</sup>, un site consacré à l'éthique et à la philosophie des valeurs, sur la fin des grands récits diagnostiquée par Jean-François Lyotard : « *Un récit, c'est un discours narratif qui a un sens, une signification. Une suite de mots décousus ne peut constituer un récit, seulement un délire. Un récit ne peut être une rhapsodie, pour parler en termes musicaux, seulement une mélodie.* » Aujourd'hui tout le monde joue en même temps, et le risque est que plusieurs rhapsodies se transforment en cacophonie.

### **- Passer d'un État providence à une société providence**

Un groupe de citoyens engagés, Guillaume Hermitte, Olivia Fortin, Tarik Ghezali, propose dans un document <sup>(30)</sup> qu'il est urgent de lire sur le site de la fondation Jean Jaurès, le beau projet de refondre le pacte français de protection sociale pour en créer un nouveau pilier : celui de la Fraternité. Une fraternité universelle, juste, efficiente, responsable et surtout, portée par les Maires, ces « régisseurs en chef » de fraternité dans nos villes et villages. « *Faisons de cette notion trop souvent mise de côté une*

*vertu cardinale de notre projet de société et de notre modèle de sécurité sociale. Faisons-le vraiment, en allouant à cette valeur une priorisation politique, une reconnaissance et les moyens nécessaires* » nous proposent- ils.

En d'autres termes, passons d'un État providence, qui n'est plus en mesure de répondre seul aux besoins sociaux du pays... à une véritable société providence ! Un appel à celles et ceux qui vivent en utopie, qui la pensent, l'inventent et la déclinent au pluriel et explorent d'autres possibles. « *L'utopie au sens de désir d'un mieux* » comme l'écrivait Jean-Claude Carrière dans un ouvrage intitulé « Entretiens sur la fin des temps. »

### **Hugues Perinel avec l'aide précieuse d'Estelle Chevassu et Séverine Bellina**

(29) <https://www.axiologie.org/notion-de-valeur/crise-valeurs/philosophie/Page-2.html>

(30) Fraternité Nationale : Penser une politique nationale pour rendre aux Maires leur pouvoir de Fraternité : <https://www.jean-jaures.org/publication/fraternite-nationale-penser-une-politique-nationale-pour-rendre-aux-maires-leur-pouvoir-de-fraternite/>

## Les dernières publications du Cercle

- **Ensemble et autrement**  
« Comment faire pour que la reprise ne soit pas une nouvelle crise ? »  
[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/le-livre-blanc-ensemble-et-autrement](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/le-livre-blanc-ensemble-et-autrement)
- **Performance managériale : qu'apprenons-nous de cette crise ?**  
[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/une-nouvelle-publication-du-cercle-des-acteurs](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/une-nouvelle-publication-du-cercle-des-acteurs)
- **La loyauté, ressort de la performance.**  
[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/la-loyaute-ressort-de-performance](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/la-loyaute-ressort-de-performance)
- **Dialogue sur le travail : de la parole aux actes.**  
[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/dialogue-sur-le-travail](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/dialogue-sur-le-travail)
- **Management public : les 5 C du Cercle des Acteurs Territoriaux.**  
[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/management-public-les-5-c-du-cercle-des-acteurs](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/management-public-les-5-c-du-cercle-des-acteurs)
- **Action publique durable et responsable : se poser les bonnes questions !**  
[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-du-cercle-action-publique-durable-et-responsable](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-du-cercle-action-publique-durable-et-responsable)
- **Action publique « Temps de crise et crise du temps ».**  
<https://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-action-publique-temps-de-crise-et-crise-du-temps>
- **Service public : L'intelligence humaine aux commandes de l'IA.**  
<https://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/service-public-intelligence-humaine-aux-commandes-de-lia-le-nouveau-livre-blanc-du-cercle-des-acteurs-territoriaux>
- **Coproduction de l'action publique : commençons par nos organisations !**  
<https://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/coproduction-de-laction-publique-commencons-par-nos-organisations>

Retrouvez l'ensemble de nos interventions  
et publications sur [www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr)



# ENSEMBLE & AUTREMENT

**RECOUDRE LES LIENS SOCIAUX  
...plutôt qu'en découdre !**

Hugues PERINEL

E-mail : [hugues.perinel@gmail.com](mailto:hugues.perinel@gmail.com)

in 



[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr)

Le présent document a été réalisé par les membres du Cercle des Acteurs Territoriaux à l'initiative et avec la coordination d'Hugues Perinel. La vocation de ce document étant l'information du monde territorial, ce document peut être librement diffusé. Il ne peut en revanche faire l'objet d'une utilisation à des fins commerciales.

Relyens est contributeur et le mécène du Cercle des Acteurs Territoriaux.

 LE  
CERCLE DES  
ACTEURS  
TERRITORIAUX