



Revue de presse 2017

Les communs réinventent l'associativité

A condition que les associations s'en saisissent, les communs peuvent constituer une chance pour le renouvellement du « lien d'associativité » entre les citoyens.

Francine EVRARD,
secrétaire générale
de la Fonda

Les communs et le numérique sont la grande chance des associations de demain. Les difficultés actuelles rencontrées par les associations (baisse des subventions, compétition dans les dynamiques d'appel à projet ou d'appel aux dons, difficulté de renouvellement des dirigeants, manque de parité et de mixité etc.) marquent le vieillissement d'institutions associatives qui ne trouvent plus, ou mal, des chemins nouveaux pour faire éclore le « lien d'associativité » entre les citoyens. Celles qui, pour l'instant, s'en sortent le mieux sont d'une part celles qui disposent d'une autonomie financière et, d'autre part, celles qui parviennent à mettre en œuvre des stratégies d'alliance soit en se regroupant, soit en partageant leurs forces humaines (les « ressources humaines ») dans tous les champs de l'action et pas seulement pour les fonctions supports. L'association, telle que majoritairement organisée durant le XX^e siècle, s'est taillée un chemin entre deux modèles de gestion de l'intérêt collectif ou des biens collectifs : le modèle étatique et le modèle marchand, en tant que modèles exclusifs. Or, l'histoire du XX^e siècle démontre que la gestion publique par des moyens uniquement publics s'est révélée, dans un certain nombre de cas, inefficace ; la constitution de grandes institutions publiques pour gérer le bien commun a fini par générer une séparation entre les citoyens et ceux censés agir en leur nom. Quant au modèle marchand, son objec-

tif essentiellement de profit est absolument antinomique avec la nature même de l'identité associative.

Le commun se construit par le collectif

Comment les communs peuvent-ils, dans ce contexte, donner un nouveau souffle au lien d'associativité ? Un rapide détour est nécessaire pour bien délimiter ce que nous entendons par commun. Ce concept de *communs* est sorti de la confidentialité grâce à Elinor Ostrom⁽¹⁾ et au prix Nobel d'économie, qu'elle a obtenu en 2009. Son analyse repose sur l'observation d'un très grand nombre d'expériences de gestion de ressources naturelles menées par des communautés. C'est d'ailleurs l'origine du malentendu relatif à la définition des communs, à tort assimilés aux biens communs écologiques ou naturels, bref, à des ressources partagées selon des règles autres que celles de la propriété privée et/ou de la propriété publique. Or toute la démarche d'E. Ostrom consiste non pas à chercher d'un point de vue économique comment sont gérées, de manière optimale, des ressources au sein d'une communauté, mais à comprendre dans quelles circonstances, dans quelles conditions et avec quels outils des collectifs sont capables de se créer, vivre et durer. C'est-à-dire identifier quels sont les mécanismes et règles que l'on peut dégager de l'observation des fonctionnements des communautés. Autrement dit, voir s'il existe des règles de gouvernance permettant de comprendre les

conditions à réunir pour qu'une communauté puisse vraiment fonctionner.

E. Ostrom a privilégié l'observation de biens agricoles et piscicoles (irrigation, biens forestiers, pâturages, lieux de pêche etc.), ces exemples pris sur tous les continents étant communs à des niveaux de développement inégaux et à des civilisations extrêmement différentes. C'est donc une démarche anthropologique : les communs ne sont liés ni à un état de richesse (matériel/immatériel), ni à un mode de production (connaissance/biens naturels), mais à un mode de gestion et d'élaboration de règles collectives. On constate que, dans certaines situations, des communautés se créent pour gérer un type de ressource ou un type de bien ; c'est l'intention de gestion commune qui crée le commun, et non le commun qui suscite la création d'une démarche de gestion.

Dans un article sur le site de la Fonda, Pierre Thomé a proposé une définition synthétique et complète des communs : « *Faire commun suppose : une ressource/ un collectif (ou communauté) agissant sur cette ressource/ un ensemble de règles de gouvernance codéfinies par le collectif. Ces trois éléments formant un tout social, économique et démocratique cohérent et intégré.* »

La gestion des flux de connaissances

Gestion d'une ressource ou gestion de flux, quand il s'agit des communs de la connaissance, ne s'analysent pas de la même manière. Dans le cas d'une res-

(1) E. Ostrom, *Governing the commons: The evolution of collective action*, Cambridge University Press, 1990. Pour la traduction française, *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, éd. de Boeck, 2010.

DOSSIER

Les communs

source (naturelle par exemple), le problème concerne sa limitation ou son usure si ne sont pas trouvées des règles acceptées et pratiquées par tous, notamment si un individu cherche à s'en accaparer au maximum pour son seul profit. L'enjeu est donc que chacun optimise la part qui lui revient, tout en contribuant à l'entretien du bien collectif.

En revanche, la règle de base des communs, pour ce qui est des flux de connaissances, veut que plus on partage la connaissance, plus on l'enrichit, ceci à l'inverse d'une ressource naturelle. C'est pourquoi certains acteurs privés, incarnés par le Gafa (acronyme constitué des géants du Net les plus connus : Google, Apple, Facebook, Amazon), ne veulent pas que le numérique soit considéré comme un commun, car alors il est une menace pour leur stratégie. Le but de ces groupes qui composent le Gafa n'est pas d'accaparer de la ressource, mais de conserver leur situation de

La règle de base des communs, pour ce qui est des flux de connaissances, veut que plus on partage la connaissance, plus on l'enrichit, ceci à l'inverse d'une ressource naturelle.

monopole de traitement des données produites par notre usage de l'Internet lors de nos navigations. Ces données peuvent ainsi être utilisées par ces acteurs privés pour améliorer leurs services sans consentement direct de l'internaute, mais elles servent surtout à générer des profits économiques par leur revente à d'autres organismes privés.

Ce détour par la définition des communs montre qu'il y a un lien consubstantiel entre communs et démocratie.

Le commun, ou la démocratie en acte

Aujourd'hui, le cœur de la démocratie s'est déplacé de la capacité des citoyens à être représentés dans un organe de pouvoir central vers la capacité des citoyens à agir. Pour agir, un pouvoir politique démocratiquement désigné et démocratiquement contrôlé a besoin d'un certain type d'organisation centralisée, avec des structures institutionnelles.

Or ce système est désormais en crise car les institutions ne produisent plus les effets pour lesquels elles ont été créées. Les citoyens cherchent donc à trouver des formes d'échanges, des actions collectives de co-construction de démarches de projets, mais à plus petite échelle. Cette dynamique se rencontre dans les formes nouvelles d'engagement associatif. Malheureusement, nombre d'associations ne s'outillent pas pour répondre à cette nouvelle donne et maintiennent une gouvernance avec les anciens outils (un CA, une AG, un président, des cycles de renouvellement etc.), même si, en surface, elles tentent de les «relooker»; alors que dorénavant la recherche d'engagement des citoyens est de rejoindre ou de créer des communautés d'action où les règles sont élaborées en commun par toutes les parties prenantes au projet. Voilà pourquoi la gestion d'un



commun peut être une chance pour les associations : inventer un nouveau modèle associatif où la communauté, à échelle humaine, est le centre névralgique du projet. Car association et communauté ne sont pas une même réalité. La différence provient de ce que l'association réunit des gens « identiques » les uns aux autres ; les membres des associations se rejoignent selon une catégorie (par exemple professionnelle ou sportive), une appartenance (par exemple les anciens combattants), une caractéristique (par exemple une association de malades), une même vision du monde (par exemple l'éducation populaire), une démarche spirituelle ou religieuse etc. Bref, un ensemble de personnes qui se définit en fonction d'une identité commune. La communauté d'action, elle, a vocation à rassembler pour

C'est l'intention de gestion commune qui crée le commun, et non le commun qui suscite la création d'une démarche de gestion.

une durée variable, en fonction d'un projet, des individus avec des identités différentes mais qui partagent un projet commun.

Un « lien d'associativité » à réinventer

Les associations devraient ainsi ne jamais oublier que l'échelle communautaire est anthropologique, et que donc elle concerne toutes les périodes (avenir compris) et tous les continents. La propension permanente des individus est bien de rechercher l'appartenance à une communauté. Ce qui distingue la période contemporaine des périodes précédentes, c'est que les individus ne se définissent plus par leur appartenance exclusive à une communauté, mais de plus en plus par des parcours qui les conduisent à rejoindre, à des degrés divers, plusieurs communautés simultanément ou succes-

sivement. Aujourd'hui un individu en situation sociale positive est un individu apte à mettre en relation des communautés de nature différente.

Pour mener à bien un projet, il ne s'agit pas de rassembler des gens identiques les uns aux autres mais au contraire de construire du partenariat, ou, pour dire autrement, de faire en sorte que des personnes différentes les unes des autres s'organisent pour atteindre un but commun.

Ce lien d'associativité est devenu l'enjeu principal de la refondation du modèle associatif ; si les associations en font l'impasse, certaines d'entre elles disparaîtront brutalement et d'autres vont entrer dans un processus de mort lente et douce. Les communs - et le numérique - sont les opportunités de l'associativité du XXI^e siècle, et celle-ci se fera avec ou sans les associations. ●



La communauté d'action a vocation à rassembler, pour une durée variable, des individus avec des identités différentes mais qui partagent un projet commun.

Le commun en pratique

Trois exemples peuvent illustrer les pratiques des communs, s'agissant des semences abandonnées, de l'éducation populaire et de la radioactivité.

Le troc des semences abandonnées

Il est important de savoir qu'aujourd'hui les semences agricoles sont répertoriées dans un catalogue au niveau français ou européen, et qu'elles, seules, sont disponibles à la vente.

Des milliers de variétés, cultivées de manière traditionnelle dans les champs, n'y figurent pas. Ce système oblige tout paysan utilisant des semences agricoles sélectionnées à verser une redevance, quand il ne lui interdit pas de les utiliser.

La biodiversité cultivée a déjà disparu à 75 %, selon la Food and Agriculture Organization. Pour l'association, il s'agit de sensibiliser au-delà de la sphère jardinière, pour préserver ce qu'il en reste et endiguer ce phénomène de raréfaction de la diversité biologique. Les semences vendues par de grands groupes industriels sont de plus en plus standardisées, réduisant ainsi la biodiversité. De plus, certaines d'entre elles voient leur structure génétique modifiée pour empêcher la reproduction d'une année sur l'autre des plantes, obligeant l'agriculteur à en racheter tous les ans.

Graines de troc est une plateforme Internet proposant à un public jardinier un lieu d'échange de graines par voie postale. L'association axe son projet autour des biens communs naturels, fondés sur la biodiversité et le libre partage du vivant. A l'origine, c'est une initiative personnelle ayant plusieurs motivations : offrir une plateforme fluide d'échanges de graines, défendre une biodiversité cultivée moribonde, sensibiliser aux questions sur les semences, véhiculer les savoir-faire sur l'autoproduction des semences et soutenir les collectifs qui militent pour ces valeurs. Sur Graines de troc, chacun peut proposer et échanger ses graines, contribuant à constituer une collection commune. Chaque envoi de graines permet d'obtenir un jeton et donne ainsi la possibilité de choisir parmi les variétés de la collection.

Cette initiative peut aussi s'appuyer sur des associations, groupes et lieux d'échanges préexistants autour de thématiques connexes. Animé par la passion des graines, le fondateur a lancé la plateforme en mai 2012. Ses contributeurs viennent pour le moment de vingt-sept pays. La grande majorité des échanges se situe en France. La plateforme compte, en 2014, environ 1 800 troqueurs et recense 1 800 variétés de graines. Jusqu'à présent, il y a eu plus de 6 000 échanges de graines.

www.grainesdetroc.fr

L'éducation populaire et les logiciels libres

Framasoft est un réseau français d'éducation populaire, issu du monde éducatif, consacré principalement au logiciel libre. C'est une association qui déploie un nombre important d'outils numériques. Le financement est assuré essentiellement par les dons des utilisateurs collectés sur Internet.

L'association a pour objet « la diffusion et la promotion de la culture libre en général et du logiciel libre en particulier ».

Sur un mode collaboratif, son action s'organise autour

de trois axes : promotion, diffusion et développement de logiciels libres, enrichissement de la culture libre et offre de services libres en ligne.

Espace d'orientation, d'informations, d'actualités, d'échanges et de projets, Framasoft est une porte d'entrée francophone du logiciel libre. Sa communauté d'utilisateurs est créatrice de ressources et apporte assistance et conseil à ceux qui découvrent et font leurs premiers pas avec les logiciels libres. Elle accompagne ceux qui désirent remplacer leurs logiciels propriétaires par des logiciels libres, en attachant une attention toute particulière au processus de migration du système d'exploitation Microsoft Windows vers GNU/Linux.

<https://framasoftware.org>

L'information sur la radioactivité

Safecast est un projet de la fondation japonaise Momoko Ito, reconnue comme une organisation à but non lucratif. Reposant sur le *crowdsourcing*, Safecast est un réseau de citoyens mobilisés sur la collecte et le partage des mesures de radioactivité. Une initiative dont l'élément déclencheur a été l'accident nucléaire de la centrale de Fukushima en 2011. Le but est de créer des données environnementales utiles pour la recherche et l'éducation. Toutes les données de Safecast sont publiées, en libre d'accès et sous la licence Creative Commons 0 (CCO). Cette licence autorise toute personne à réutiliser librement ses travaux, sous certaines conditions. Cette organisation n'est ni pour ni contre le nucléaire, elle milite simplement pour la diffusion d'informations claires et objectives, apolitiques, sur la radioactivité. Initialement concentré sur les niveaux de radiations au Japon, Safecast essaye aujourd'hui d'établir une base de données pour l'ensemble de la planète.

Les données sont collectées via le réseau de surveillance de Safecast et envoyées par le public. Cette structure équipe les volontaires qui voudraient mesurer le taux de radiation sur différents sites au Japon. Il y a un nombre important de données présentes sur le site Web, incluant les remontées *bottom-up* de mesure, mais aussi la compilation de mesures réalisées par les autres agences. Cette compétence, que l'on aurait pu croire réservée aux experts, peut aussi faire l'objet d'action des habitants « lambda », et le grand nombre de données vient compléter le possible manque d'expertise. Les données de Safecast ont une meilleure résolution géographique et une meilleure homogénéité que les données que peuvent publier les organes dirigeants, grâce au nombre important de relevés effectués. Malgré la volonté des différents acteurs de l'observation nucléaire à vouloir fournir des données exactes, les niveaux de radiation peuvent fluctuer sur de très petites distances. Dans certains cas, simplement en traversant la route, on peut constater une différence énorme de radiation. Donc plus le nombre d'informations est important, plus cela traduira la réalité de la situation.

blog.safecast.org

F. E.

Passerelles & Compétences

Et si votre compétence devenait source de solidarité

Créée en 2002, Passerelles & Compétences (P&C) est une association qui a pour vocation de développer et promouvoir le Bénévolat de Compétences. Une forme simple et efficace de solidarité.

Chaque jour P&C prouve que le bénévolat de compétences est une force incomparable et incontournable de solidarité. Près de 6000 personnes ont un jour eut envie, malgré un emploi du temps très chargé, d'apporter leur contribution pour répondre, chacune à sa mesure, aux défis de la société.

Ce bénévolat est fondé sur l'apport gracieux de compétences professionnelles à un projet de solidarité au cours d'une mission compatible avec une activité professionnelle.

Pour promouvoir le bénévolat de compétences, p&c met en relation:

- des bénévoles, pour la plupart en activité professionnelle, souhaitant offrir ponctuellement leurs compétences (en gestion, en communication, en ressources humaines, en informatique...) à des projets de solidarité,
- des associations de solidarité de toutes tailles, désireuses de s'appuyer sur un savoir-faire extérieur, inexistant en interne, pour optimiser leur fonctionnement et accomplir une mission ponctuelle.

Une offre d'engagement de bénévolat diversifiée:

P&C Mission: L'aide d'un bénévole dont la compétence correspond à une problématique identifiée par une association (de quelques heures à plusieurs mois)

P&C Mission Flash: L'aide d'un bénévole dont la compétence correspond à une problématique identifiée (dans le cadre de missions prédéfinies de moins de 3 h)

P&C Clic: La disponibilité d'un bénévole expert par téléphone pour répondre à une question simple et précise (15 à 30 minutes)

Exemples de missions de passerelles & compétences en PACA:

Informatique: Diagnostic et préconisation pour un extranet. Cahier des charges de plateforme Internet. Audit et recommandations des ressources informatiques

Marketing et montage de projets: Accompagner la recherche de nouveaux financements privés. Étude de faisabilité d'un tiers lieu dans les quartiers nord.

Gestion de projets culturels et sociaux. Montage de projets événementiels

Communication: Stratégie de communication et identification des outils nécessaires pour les adhérents/bénévoles. Harmonisation des outils de communication pour 3 associations partenaires. Stratégie de communication pour le lancement d'une plateforme Internet.

RH, coaching, accompagnement du management: Accompagner une équipe de direction pour améliorer son organisation et son fonctionnement. Groupes de paroles pour des équipes d'encadrement de publics sensibles. Une centaine de membres de jurys de professionnels de fin de service civique. Accompagner le remplacement et l'embauche d'un Président.

Levée de fonds: Montage de dossiers de levée de fonds. Stratégie de levée de fonds: mission et embauche du bénévole

Finances/juridique: Comptabilité/budgétisation de montage de projets. Expertise juridique et ingénierie de projet

Les chiffres clés 2015:

Passerelles & Compétences, c'est, depuis 2002, plus de 6000 bénévoles inscrits (dont 1500 en 2015), plus de 4000 missions réalisées (dont 900 en 2015), 2000 associations de solidarité accompagnées (dont 600 en 2015) avec 1 siège à Paris et 20 antennes régionales (dont une à distance), 350 Passerelles bénévoles et 9 salariés assurent le fonctionnement de l'association dans toute la France.

En PACA, l'équipe des 6 Passerelles de l'antenne Marseille-Méditerranée, a conduit près de 80 missions pour près de 50 associations de solidarité, depuis son ouverture en 2013

Contact en PACA: marseille@passerellesetcompetences.org

www.passerellesetcompetences.org

"Le guide du bénévolat"

23 novembre 2016

L'objectif de cette soirée était la présentation et l'explication du Guide du Bénévolat, édité en 2015 par le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. Ce livret récapitule tous les droits dont les bénévoles peuvent bénéficier dans le cadre de leur engagement.

La responsable de la Cité des Associations a souhaité au nom de Mme ZOUAGHI, la bienvenue aux nombreux participants et présenté M. Benjamin ROQUE, chargé d'animer ce temps fort des semaines du bénévolat.

L'appui et la facilitation du développement de la vie associative est devenu un projet politique impliquant, ces dernières années, une série d'initiatives politiques importantes, assorties de mesures législatives ou réglementaires.

Le bénévolat est la clef de voûte de la liberté associative, il résulte d'une implication personnelle, libre et volontaire au service de l'intérêt général. Il constitue le socle indispensable à la dynamique associative.

Salariés, fonctionnaires, retraités, étudiants, demandeurs d'emploi, personnes au foyer..., représentent un gigantesque bassin de bénévoles pour l'ensemble des associations.

Consciente que les bénévoles apportent une contribution irremplaçable à la vie démocratique, à la cohésion sociale et à la richesse économique, Madame ZOUAGHI reste attentive à l'évolution du monde associatif

Les questions ont été nombreuses de la part des personnes présentes auxquelles a été remis un guide du Bénévolat.

"Grande soirée jeu faire ensemble 2020"

24 novembre 2016

La FONDA, Laboratoire d'idées au service du développement de la vie associative, représentée par M. Grégoire BARBOT était à la Cité pour expliquer le projet « Faire Ensemble 2020 » dont la vocation est de répondre aux besoins exprimés par les dirigeants, bénévoles et salariés du monde associatif.

Cette action s'inscrit dans une démarche sur la prospective, un travail volontaire et méthodique pour se projeter dans l'avenir, et ainsi rendre possible les souhaitables.

Madame ZOUAGHI a rappelé qu'un des objectifs de la FONDA vise à renforcer la capacité des associations et des citoyens à être reconnus comme des acteurs incontournables des transformations sociales et de la construction du bien commun.

Il en est de même à Marseille où l'équipe municipale dirigée par Jean-Claude GAUDIN reconnaît, depuis longtemps, le tissu associatif comme un des acteurs essentiels participant à la prospérité et au rayonnement de notre belle cité phocéenne.

Issue d'années de travail intensif qui ont permis de dessiner un tableau des 60 tendances clés pour l'avenir du monde associatif, la FONDA a conceptualisé un jeu de cartes.

C'est l'outil favori de ce laboratoire d'idées pour l'initiation à la démarche prospective.

Les personnes présentes ont expérimenté les diverses possibilités dont une association dispose pour s'adapter à un nouvel environnement, qu'il soit social, sociétal, économique ou environnemental.

Ministère de la Jeunesse et des Sports

"Le guide du bénévolat"

23 novembre 2016

Concernant la description de notre service et du guide, voici une proposition:

- Sur le service:

La Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale est un service déconcentré des ministères chargés de l'action sociale, de la jeunesse, de la vie associative, de l'éducation populaire, des sports et de la politique de la ville destinée à soutenir les politiques publiques au niveau local.

Elle comprend également un service "Vie Associative et Éducation Populaire", dont le rôle est d'informer, accompagner et soutenir les associations.

- Sur le guide:

Édité par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le guide du bénévolat a pour but de présenter les droits des bénévoles, mais également les dispositifs, aides et outils de reconnaissance de cet engagement. Il aborde de nombreux points d'actualité, comme les congés d'engagement, les dispositifs de formation mais également une partie juridique sur la responsabilité des acteurs associatifs.

la Fonda

"Grande soirée Jeu "Faire ensemble 2020"

24 novembre 2016

Présentation de la Fonda

"Créée en 1981, la Fonda a puissamment contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées.

La Fonda mobilise des expertises de tous horizons pour valoriser le fait associatif, dans ses multiples dimensions: démocratiques, économiques, sociales ou sociétales. Elle s'est également donnée pour mission d'éclairer et d'accompagner les responsables associatifs pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative.

À la Fonda, nous observons chaque jour la contribution massive des acteurs associatifs à la transformation de la société. Pour les aider à jouer pleinement ce rôle, nous animons depuis 2010 un exercice de prospective: Faire ensemble 2020.

De la veille à l'innovation, il s'agit d'une prospective participative, au service du changement. Nous menons également des enquêtes, études, groupes de travail, ateliers ludiques, rencontres-débats, publications, et animons différents centres de ressources en ligne.

En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plateforme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda a pour ambition de préparer le terrain pour l'expérimentation comme pour la décision politique."

Présentation du jeu de cartes

"Faire ensemble 2020" le jeu, jouons collectif pour construire l'avenir! Imaginé par la Fonda, cette fusion entre jeu de cartes et jeu de rôles, vous proposera de contrer les menaces d'aujourd'hui afin de construire la société de demain.

La dynamique du jeu est simple: chaque joueur incarne un acteur de la société (associations, entreprise, collectivité territoriale, etc.), doté d'une certaine capacité d'action. Confronté à des tendances néfastes, seul il ne fait pas le poids et risque de perdre... Pour mener à bien son projet, il doit négocier des alliances avec les autres acteurs. Autrement dit, en s'associant, on est gagnant!

À la fois rigoureux et ludique, le jeu « Faire ensemble 2020 » permet de nommer les évolutions qui bousculent la société, de cerner les menaces, de repérer les opportunités et de susciter la réflexion autour des stratégies d'acteurs."

"Actions Bénévoles en Herbe"

19 et 26 novembre 2016



Actions Bénévoles en Herbe, en partenariat avec le Pôle emploi, l'Association des paralysés de France, l'ACLAP et le magasin ADOPT qui a prêté du maquillage, où des lycéennes en classe d'esthétique de Charlotte Grawitz ont fait bénéficier de soins à des personnes en grande difficulté.

Madame Sérèna ZOUAGHI a félicité et encouragé l'ensemble des jeunes qui sont déjà investis dans l'action bénévole et ceux qui effectuaient leurs premiers pas. Ce fut le cas de 15 lycéens qui ont participé à l'accueil et à l'accompagnement de personnes à mobilité réduite, lors de la 8e édition de Vivacité.

Préserver le dialogue, favoriser les rencontres, et développer les occasions de coopération sont indispensables au maintien de la cohésion intergénérationnelle ».

Si « Les juniors courent très vite, les seniors connaissent les raccourcis, et les mediors souvent pris dans la vie professionnelle, peuvent apporter leurs compétences par d'autres formes de bénévolat ».

En leur remettant le passeport bénévole, Madame ZOUAGHI leur a souhaité de devenir à leur tour:

- des entrepreneurs d'idées - des porteurs d'espoir - des moteurs sociétaux - des défricheurs de nouveaux concepts - des acteurs du lien social - des bâtisseurs de projet en participant à la dynamique associative marseillaise.



**INTERVENTIONS DE JEAN-LOUIS BANCEL,
PRESIDENT DU CREDIT COOPERATIF
ET DE YANNICK BLANC, HAUT COMMISSAIRE, PRESIDENT DE LA FONDA ET
HAUT COMMISSAIRE A L'AGENCE DU SERVICE CIVIQUE**

M. NOGUES.-J'ai le plaisir d'accueillir Jean-Louis Bancel, en attendant l'arrivée de Yannick Blanc. Jean-Louis Bancel est un grand témoin de l'économie sociale et solidaire. Il a été directeur général de la Mutualité française, il est actuellement président du Crédit Coopératif et depuis 2015, il est président de Coop FR. Il devait réagir aux propos de Yannick Blanc. Il peut le faire parce qu'il les a entendus il y a une ou deux semaines. Il est donc capable de réagir aux propos de Yannick mais vous, vous ne l'avez pas entendu et il va être obligé de réviser un peu le format de sa présentation.

Nous avons invité Yannick parce qu'il a écrit l'année dernière un ouvrage, *Après le Léviathan, l'État dans la grande transition (1)*, dans lequel il portait un constat de l'épuisement, de l'affaiblissement de l'État dans sa capacité à être, en particulier en France, la matrice tutélaire de la construction de la société et de son développement.

Après ce constat, que l'on peut rejoindre je crois assez facilement, des difficultés de l'État à contrôler les pouvoirs politiques et administratifs, à exercer les fonctions de cette matrice tutélaire, il s'interrogeait sur la place que le fait associatif, dans son esprit le fait associatif c'est le fait associationniste du XIX^e siècle, pouvait prendre et surtout sur la posture, la position, le positionnement, les responsabilités de l'État. Yannick Blanc n'est pas pour la disparition de l'État, mais pour une manière d'exercice du pouvoir politique et de son rapport avec la société dite civile, dans d'autres termes.

Il parle aujourd'hui de démocratie contributive. On n'est plus simplement dans la délibération participative ni dans la démocratie délibérative où on participe déjà à la décision, mais dans une

¹ [Après le Léviathan, l'Etat dans la grande transition, 2016, La Fonda Editions](#)

démocratisation où les citoyens apportent, contribuent, et pas seulement de manière monétaire ou fiscale, mais sur le plan des idées, des projets et de la manière de trouver des réponses et des solutions.

M. BANCEL.- Je vais essayer de me substituer à Yannick en essayant de ne pas déformer ce que je lui ai entendu dire dans une réunion que j'avais montée pour le compte du Crédit Coopératif fin décembre où j'avais invité deux éminentes personnalités à parler des nouvelles frontières de l'économie sociale en la personne d'Hugues Sibille et de Yannick.

Ce que je comprends de ce que Yannick développe dans sa vision et ses responsabilités, c'était aussi l'intérêt de la présence, il porte beaucoup – ce qui est normal dans ses responsabilités en particulier de président de la Fonda – de la dimension associative ou disons associationniste, pour reprendre ton expression. Je vais plutôt prendre, cela se complète, ma dimension président de Coop FR, la dimension coopérative, il n'y a pas d'antagonisme.

À partir du bouquin dont tu parlais, qu'il a écrit l'année dernière et qui est celui d'un praticien haut fonctionnaire de l'État (Il a eu des responsabilités au ministère de l'intérieur et il a été préfet), il essaye de faire une étape supplémentaire : quel est le monde qui va advenir ou qui pourrait advenir, dans le dialogue, la confrontation, de l'échange entre pouvoirs publics et milieu associatif.

Ce qui est très intéressant, comme tu le dis, est que Yannick plaide pour une évolution, c'est-à-dire une reconnaissance réciproque, mais à travers cette démocratie contributive, et c'est là où la démarche italienne est très intéressante, un ensemencement de l'activité publique par la démarche des citoyens regroupés.

Pour ceux d'entre vous que cela intéresse, si vous regardez la dernière édition de la revue de la Fonda où il y a ce très bel article sur Labsus, il y a toute cette question de dimension démocratique qui est très importante. C'est une des questions, je vais y revenir, que l'on pourrait se poser. Est-ce que la société civile, via des structures organisées de l'économie sociale, peut faire renaître une nouvelle dimension à la démocratie politique, c'est certainement une des questions en débat de réflexion.

Ce que je voudrais ajouter, juste pour poursuivre, dans mes responsabilités au Crédit Coopératif, quand je demande à Hugues et Yannick de réfléchir aux nouvelles dimensions de l'économie sociale, c'est ce monde qu'il faut faire advenir, parce que pour nous en tant que banque de

l'économie sociale, ce sont les territoires où nous aurons à travailler pour les financer dans notre métier de banquier. C'est très intéressant de voir qu'émerge cette question des biens communs. Je ne vais pas revenir sur ce point parce qu'il a été développé aujourd'hui. J'avais eu l'occasion au dernier colloque de l'ADDES, de reparler de cette problématique de biens communs. Vous le savez, avec d'autres personnes et en particulier Nicole Alix ici présente, qui en est la présidente, nous avons créé la Coop des communs, parce que nous sentons que c'est une piste très forte.

Il y a une deuxième dimension que je voudrais ajouter. Dans le débat que nous avons organisé au Crédit Coopératif, nous avons utilisé ce terme. J'ose l'utiliser pour faire réfléchir autour du sujet qu'on sent bouillir, bouillonner, celui de l'impact et les débats sur la mesure de l'impact, et en particulier tous les débats en cours en France et ailleurs d'ailleurs, sur la question des contrats à impact social, c'est la terminologie française, ou *social impact bonds*, etc. C'est de se demander, par rapport à la vision qu'a Yannick Blanc si globalement tous ces dispositifs ne sont pas des PPP du social, des partenariats privés publics du social.

Je dis cela pour quoi ? Le concept de PPP est sorti, a émergé il y a quelques années, mais uniquement à l'origine dans le monde des infrastructures. L'idée, c'était de dire « on va déléguer »... L'exemple historique que l'on connaît en France – et pas qu'en France –, ce sont les prisons. La puissance publique ne peut pas tout faire par elle-même, donc elle contracte avec un opérateur privé pour construire la prison. C'est le premier stade. Le deuxième stade c'est gérer la prison, puis le stade suivant, cela a été avec l'exemple typique du premier contrat à impact social anglais, c'est la réinsertion des prisonniers. Je trouve le sujet de la prison très intéressant. C'est de voir comment le concept de PPP s'est « attaqué à la prison », à travers la démarche d'abord on la construit par le privé au service du public, puis on la gère par le privé pour le public, et maintenant on propose de gérer les prisonniers pour le compte du public.

Ce sont des sujets éminemment politiques, éminemment « *touchy* », pour reprendre un terme britannique. Mais en même temps, ce sont des vrais sujets d'interpellation entre la société de rencontre, de confrontation, entre la société civile et le public, et le secteur public.

Voilà globalement, je pense, je présume que ce sont des points comme ceux-là que Yannick aurait développés.

Le voilà ! Je vais m'interrompre.

M. BLANC.- Bonjour à tous. Mille excuses.

M. BLANC.- Comme il est tard et que je suis en retard, je suis obligé de couper court aux fleurs de rhétorique et à l'introduction pour aller directement au cœur du sujet.

Qu'est-ce qui crée de nouvelles opportunités dans les relations entre les pouvoirs publics et l'économie sociale et solidaire ? La réponse est : ce qui crée de nouvelles opportunités, ce sont les changements de mode de production des biens collectifs. Pourquoi ? Parce que nous sommes dans un pays où l'État s'est construit à travers la production des biens collectifs. Contrairement à ce que dit la vulgate sociologique, et le pauvre Max Weber n'y est pour rien, parce que son texte sur le monopole de la violence légitime est un texte posthume – ce n'est pas lui qui l'a publié, c'est une note publiée après sa mort –, et à partir de ce jour, vers le début du XX^e siècle, on a dit : « qu'est-ce que l'État ? C'est le monopole de la violence légitime ». Ensuite on a vécu pendant plus d'un siècle sur cette idée.

Cette idée n'est pas complètement fautive, mais elle ne caractérise pas l'État moderne. Le monopole de la violence légitime préexiste à l'État moderne. Il y a des formes de pouvoir féodal, et même bien antérieures, qui répondent à cette définition. Qu'est-ce qui caractérise l'État moderne, c'est-à-dire construit progressivement à partir du XVII^e siècle, et qui trouve son aboutissement dans l'État-providence ? C'est un appareil qui non seulement produit des biens collectifs, mais a le monopole de la production des biens collectifs. Ce qui fait la force de l'État constructeur de la société que nous connaissons en France, sur quoi est-ce qu'il a bâti sa force ? Pas tellement sur ces appareils répressifs. Ce n'est certainement pas sur son appareil judiciaire, qui a toujours été sous-financé et sous-dimensionné. Il y a toujours eu une hostilité profonde entre le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire dans notre pays, et cela remonte à bien avant la Révolution française.

Ce qui fait la force de notre État, c'est sa capacité à produire, à stocker, à retenir et à diffuser des savoirs et de l'information. C'est le cadastre. C'est l'information géographique, la cartographie, le dénombrement de la population, toutes les données statistiques qui permettent de produire de la santé publique, les politiques sociales, les corps d'ingénieurs, l'École polytechnique, c'est cet ensemble de dispositifs de production de savoir et même de sciences, de gestion de l'information, de rétention de l'information. Le poids du secret dans la tradition administrative française est formidable. Toute cette construction a été notre mode de production des biens collectifs, qui s'est

progressivement élaboré du XVII^e au XIX^e siècle, qui s'est épanoui au XX^e siècle sous la forme de l'État-providence, et dont nous vivons, notre génération, depuis 25-30 ans, le déclin.

Ce déclin nous avons pendant très longtemps, nous l'avons nommé crise de l'État. Le livre de Pierre Rosanvallon, qui s'intitule *La crise de l'État-providence* date du début des années 80 si je me souviens bien. Nous avons été extrêmement nombreux depuis les années 70, le tournant, la fin des Trente Glorieuses en gros, à faire publications, colloques, séminaires, thèses, cours et autres sur la crise de l'État, notamment la crise de l'État-providence.

Ma thèse, c'est que dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres, il faut dépasser la vision crise et comprendre la grande mutation que nous sommes en train de vivre. Cette grande mutation, je n'ai pas le temps d'entrer dans le détail de mon analyse, mais elle vient de loin. Elle s'accélère sous nos yeux par un certain nombre de phénomènes et notamment à cause de la transition numérique. Mais prenez l'exemple tout simple, dont j'ai vécu la mutation en un peu plus de 30 ans de carrière administrative : il y a 30 ans, les informations que l'administration détenait, elle les détenait, elle les retenait, elle ne les diffusait, elle ne les distillait qu'au compte-gouttes, soit en fonction de son bon vouloir, soit en fonction des objectifs fixés des pouvoirs politiques, soit en cédant à une pression longuement exercée par toutes sortes de personnes pour obtenir des informations. Cela faisait vraiment partie du cœur de la culture professionnelle de l'administration, que les informations que l'on détenait n'étaient pas destinées au public. Elles étaient le monopole de l'État.

Cela s'est progressivement délité, affaibli au cours de ces années. Il y a eu des lois de relations du public avec l'administration, d'obligation de communication etc. Toute la problématique de la transparence a commencé à émerger. Tout cela s'est brusquement accéléré avec la déferlante de la transition numérique, à partir du moment où la production, la détention et le stockage des informations n'ont plus pu techniquement être un monopole exercé par l'État.

Pendant ce temps, d'autres phénomènes de production des connaissances se sont produits. Puis la nouvelle gestion publique, l'influence du néolibéral sont venus donner le coup de grâce à tout cela. L'État français a détruit son appareil d'ingénierie publique de manière méthodique. Nous avons un système d'ingénierie publique de très haut niveau, qui a été un des facteurs de la prospérité de ce pays, de son excellence technologique dans le domaine des transports, de l'assainissement, de l'adduction d'eau, du nucléaire, etc. Tous les secteurs industriels dans lesquels nous sommes des champions mondiaux, nous les devons à nos corps d'ingénierie

publique. Nous avons détruit ce pouvoir d'ingénierie publique, pour tout un tas de raisons que nous n'allons pas analyser ici, nous n'avons pas le temps. Il faudrait au moins une journée de colloque au moins pour le faire.

Je dis cela pour que l'on mesure ce que j'appelle le changement de mode de production des biens collectifs. Les biens collectifs ne peuvent plus être produits sur le mode administré. Ce qui est en train de disparaître sous nos yeux, ce n'est pas l'État. Je suis pour ma part convaincu que l'État a encore de beaux jours devant lui et que le besoin d'État se manifeste à travers tout un tas de phénomènes. Le besoin de régulation, d'état de droit, de protection, d'investissement public. Tout cela n'est pas près de disparaître.

Ce qui disparaît sous nos yeux et qui transforme profondément notre culture de l'action collective, c'est l'Administration au sens que je viens de décrire. De ce système de production rétention détention et éventuellement diffusion hiérarchisée, cloisonnée, codifiée, d'un ensemble de connaissances. Cela a disparu et nous entrons dans l'économie de la connaissance, dans l'ère de l'économie de la connaissance, en ayant derrière nous ce mode de production qui disparaît. En faisant entre nous, maintenant, le constat que l'ère de l'économie de la connaissance ne peut pas se développer dans un système entièrement déterminé par l'économie de marché.

Un ensemble de phénomènes montrent que l'économie de la connaissance est au moins en partie et peut-être en très grande partie une économie des communs, et que l'économie des communs peut se développer, nécessite pour se développer des systèmes de production, de gouvernance, de formation, de distribution des compétences, de co-production etc., qui sont tout aussi étrangers au monopole administratif que nous avons décrit pendant trois siècles, qu'au monopole ou à l'hégémonie des systèmes d'économie de marché.

Dans cet espace chaotique, dans cet espace d'une certaine manière ouvert, béant, ouvert à toutes les influences, tous les questionnements, où l'on trouve la crise des politiques sociales, le déclin du travail social, la crise très profonde de notre système éducatif, où l'on trouve tous les débats actuels sur la gestion des biens communs et la remise en cause des mécaniques traditionnelles de gestion des biens communs, dans cet espace se trouve la place d'épanouissement de l'économie sociale et solidaire. Cet espace est à la fois un espace d'innovation, de conquête, de recomposition, mais il ne peut se développer de manière positive que dans un rapport de co-construction entre l'économie sociale et solidaire et l'État au sens où je l'ai redéfini tout à l'heure très rapidement, l'État régulateur et investisseur public. L'État intégrateur, dis-je aussi, c'est-à-

dire l'État qui permet, qui crée le cadre permettant aux stratégies collectives de se construire et se développer.

Qu'est-ce qu'une stratégie collective ? C'est ce que l'on voit se développer sur les territoires, par exemple sous la forme des PTCE. Mais il y a beaucoup d'autres modes de coopération dans le monde de l'ESS pour que l'initiative, la gouvernance collective, la capacité d'innovation, de co-production des biens collectifs puissent émerger. Cela ne peut pas se faire dans un monde de purs rapports de force, il faut bien qu'il y ait un cadre, une régulation et une capacité d'investissement public. C'est aujourd'hui le rôle de l'État.

M. BANCEL.- Je veux complètement appuyer et prolonger, vous allez voir comment, ce que dit Yannick, avec un point de nuance – et je suis heureux de ce point de vue de ce qui s'est passé cet après-midi, l'ADDES le fait très bien –, qui est que nous devons sortir d'un cadre purement franco-français. Parce que ce que tu dis est très marqué d'une vision française de ce qu'est l'État. Un autre facteur de déstabilisation je pense, pour nous tous en tant que citoyens, c'est la question européenne, et il ne faut pas négliger non plus les questions de mondialisation, qui ont tendance à nous faire perdre des repères.

Deuxième point qui est très important, c'est là où je veux prolonger ce que tu as dit, il y a un grand risque intellectuel, dans ce que tu dis et ce que tu proposes. C'est que le monde de l'économie sociale et solidaire français, pour un temps, risque de se trouver idéologiquement orphelin d'avoir perdu l'État. Parce que nous passons notre temps à considérer que l'État, etc., mais globalement la première chose sur laquelle on se rue, c'est : vite une loi, pour exister. Je ne suis pas contre les lois, cela a des tas de vertus.

Mais ce que je voulais c'est pour aider aussi à la réflexion ultérieure sur des futurs thématiques etc., c'était pour contribuer à la proposition de Yannick, c'est de prendre quelques instants pour réfléchir à nouveau sur nous-mêmes, en tant que structure d'économie sociale et solidaire, sur la question fondamentale de l'autonomie. Je pense, je vais le dire un peu brutalement, qu'aujourd'hui l'économie sociale et solidaire française est dans une crise d'infantilisme sur elle-même. Elle a du mal à penser son autonomie.

J'en ai quelques illustrations, quand je vois des structures d'économie sociale et solidaire, pour lesquelles j'ai le plus grand respect, qui se précipitent pour convaincre le législateur d'avoir un

statut reconnu par la loi, se faire reconnaître comme structures d'utilité publique et qui après, découvrent qu'être dépendantes de l'État peut parfois vous fragiliser.

Je voudrais que l'on prenne le temps de réfléchir à nouveau sur cette question de l'autonomie. Pour entrer dans le dialogue que tu décris, il faut être des adultes pour sortir de l'infantilisme, être autonomes.

Je voudrais vous relire le quatrième principe coopératif. Maintenant c'est devenu mon bréviaire : *« Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative. »*

C'est très intéressant. C'est de l'autonomie à l'indépendance. Nous sommes en train de voir réapparaître, à travers la question des communs, des courants de pensée qui sont, me semble-t-il, très importants.

Faut-il faire une différence entre autonomie et indépendance ? Je le pense. Pour faire simple, l'autonomie c'est une question d'ordre interne. La structure d'économie sociale, dans le cas de figure de la coopérative (mais c'est vrai pour une association etc.), est-elle elle-même un état de droit ? A-t-elle dans son mode de fonctionnement une autorégulation des statuts, en particulier démocratique ? Un des grands défis aujourd'hui, c'est pour cela que je trouvais très bienvenu ton dernier numéro de la revue de la Fonda sur la question du choc démocratique. Aujourd'hui, la classe politique est interpellée sur cette question de la démocratie directe, démocratie collaborative ou tout autre terme. Qu'en est-il du choc démocratique dans nos structures ? La démocratie directe, c'est très bien quand il faut embêter les politiques. Quand il faut secouer nos structures, qu'en est-il ?

C'est cette question que la nouvelle génération nous pose. C'est pour cela par exemple que j'ai emmené le Crédit Coopératif dans cette aventure nouvelle – dont je ne sais pas très bien ce que ce sera, mais nous le ferons avec eux – avec Démocratie Ouverte qui a créé un incubateur autour des questions démocratiques. Je leur ai dit : « Je veux qu'on travaille avec vous sur deux sujets. La démocratie politique cela m'intéresse, mais je veux que l'on travaille sur la démocratie dans les entreprises et les corps intermédiaires de la société civile ». On ne peut pas se contenter de vouloir passer d'un État Léviathan à un État démocratique si nous-mêmes, nous ne sommes pas capables d'être sur un pied d'égalité avec cet État qui demain sera démocratique.

La deuxième question de l'indépendance, c'est plutôt vis-à-vis de l'extérieur. Cela nous renvoie à la question de savoir comment on veut se positionner par rapport à l'extérieur. Je pense qu'il y a toujours eu deux grands courants de pensée et d'action dans le monde coopératif et dans celui de l'économie sociale. Il y a ce que j'appelle... Je parle du slogan des coopératives. Le slogan international des coopératives est : « les coopératives, des entreprises pour un monde meilleur ». Il y a ceux qui ont toujours pensé que la coopérative est en elle-même un monde meilleur. Ce que j'explique, c'est une vision assez imagée, mais elle est de dire que c'est, dans notre monde moderne, la reprise de la vieille idée des moines. On va créer une communauté hors du monde, qui va en elle-même construire un monde meilleur. On retrouve ces idées dans des dimensions historiques, le phalanstère. Au Crédit Coopératif, on adore notre ami Fourier. C'est de dire que cette communauté est elle-même un monde moderne et un monde meilleur. C'est très intéressant de voir resurgir ces idées sur la problématique des biens communs, par exemple avec la coopérative intégrale à Barcelone, ou cette idée consistant à dire que ce sont ceux qui se trouvent dans le cercle que nous avons défini qui sont en eux-mêmes un monde meilleur.

Il y a l'autre dimension qui est de dire que la coopérative est immergée dans le monde hic et nunc et que c'est cela qui va construire un monde globalement plus humain. Pour reprendre mon image, au Moyen Âge, il y avait les moines qui partaient dans les forêts et construisaient des mondes meilleurs dans la communauté. Et puis il y avait le clergé séculier, qui était avec le peuple et qui disait : à partir de mon évangile, de mon catéchisme, j'essaie de transformer le monde. C'est l'autre vision, que l'on voit très bien dans la démarche historique des coopératives de consommateurs par exemple. On voit bien que la première, c'était plutôt la démarche des coopératives ouvrières. Cette communauté de travail est elle-même un monde meilleur.

La dérive possible de la première voie, c'est ce que j'appelle le focalisme, au sens du focalisme de Che Guevara. On a créé des foyers révolutionnaires, mais comment arrive-t-on à réunifier tous les foyers révolutionnaires entre eux pour faire la révolution mondiale ? Cela a été une des problématiques quand j'étais tout enfant. Je ne l'ai pas vraiment connue directement. C'est une des questions qui se posent aujourd'hui pour les problématiques par exemple de biens communs. Il y a des tas d'initiatives, de foyers d'émergence des biens communs. C'est bien, cela fait peut-être du bien là où c'est, mais comment va-t-il se créer ou non un réseau mondial qui va faire quelque chose. Après on va voir comment on va inter-relier ou pas ces foyers.

L'autre vision est une vision instrumentale, qui est de dire que la démarche coopérative va créer un outil. C'est là où cela rejoint ta vision du monde, je pense, c'est peut-être l'échange qu'il y aura lieu d'avoir sur ce point, de dire « on va faire un business, entre guillemets ». Il ne faut pas le prendre au sens péjoratif. On va être assez instrumental, on va essayer d'utiliser la démarche coopérative pour faire changer tout le monde.

C'est ce qu'il se passe avec le septième principe coopératif, qui est récent dans l'histoire du monde coopératif (cela date de 95), qui est de dire qu'une coopérative n'est pas qu'une structure fermée. C'est une structure qui s'ouvre au monde puisqu'elle porte un intérêt à cette communauté. Aujourd'hui, c'est très intéressant et c'est cela que je veux vous livrer, on voit apparaître (et nous y travaillons beaucoup à la Coop des communs), des phénomènes qui nous interpellent puisque la finalité de la Coop des communs, c'est d'essayer de faire converger le monde de l'ESS et le monde des communs. Nous voyons et nous sommes interpellés par des opérateurs du monde des communs, en particulier sur ces questions des plateformes coopératives, etc., qui viennent nous dire : « Attendez, les vieux « roupilleurs » des coopératives, vous avez eu des bonnes idées, mais vous ne vous servez pas, etc. » Donc est-ce que les principes coopératifs, les démarches coopératives peuvent être des outils que les communs se réapproprient pour faire converger les choses, voire, pourquoi pas, c'est une des questions qui se posent, dans ta démarche.

La limite, c'est là-dessus que je voudrais que l'on puisse échanger les uns avec les autres, c'est tout de même par rapport à ces confrontations sur les questions d'autonomie. Enfin, autonomie, on voit bien que poussée à son extrême, c'est l'autarcie. C'est là où on retombe sur des questions très compliquées, le vieux débat entre l'intérêt collectif ou l'intérêt mutuel et l'intérêt général. La coopérative autonome de Barcelone, c'est bigrement intéressant. C'est Robin des Bois. Il faut surtout faire son (*inaudible*)* de ne pas payer l'impôt collectif, l'impôt de tous. C'est même une question fondamentale. Quand on se veut citoyen et que l'on considère que l'on ne doit pas consentir à l'impôt pour simplement permettre que sa petite communauté, fut-elle élargie, vive mieux, on peut se poser la question. Est-ce que la prospérité de la coopérative intégrale de Barcelone, ce n'est pas simplement de frauder la TVA ? Point. Je me pose quelques questions. Je me dis qu'a-t-on à dire face à cela ?

Quand aujourd'hui je vois sortir un bouquin qui consiste à dire : « je souhaiterais un capitalisme d'intérêt général », je me demande s'il n'y a pas des dérives autour des mots ; d'intérêt mutuel

peut-être, d'intérêt collectif sans doute, d'intérêt général, je ne sais pas. Je pense que pour l'ADDES, il y a matière à réflexion, intérêt collectif versus intérêt général. Cela nous renvoie à vertu privée, vie privée, vie publique.

Deuxième dimension, c'est la relation avec les opérateurs privés. Bien sûr, c'est la question en particulier de l'autonomie financière, qui est une grande angoisse du monde coopératif, pas uniquement, mais en particulier du monde associatif. Si c'est pour tomber sous la dépendance – et aujourd'hui c'est un des problèmes de fond du secteur associatif qui peut se plaindre d'avoir été instrumentalisé par l'État, les pouvoirs publics et les collectivités – des opérateurs privés, qu'est-ce que cela change ? Pour ce faire, il faut se doter d'une colonne vertébrale très forte. Qu'est-ce que cela veut dire, se doter d'une autonomie économique.

Après, il y a l'inter coopération entre tous. Même avec ce scénario, on créait des petits foyers. Comment on va faire en sorte qu'à l'intérieur de ce monde idéal, où il y aura des sommes de petits biens communs ou des sommes de coopératives, il ne va pas se recréer des dominations des uns par rapport aux autres, des grandes coopératives par rapport aux petites coopératives, des grandes associations par rapport aux petites associations. Voilà en tout cas des thèmes qui me paraissent intéressants.

M. NOGUES.- Nous allons être obligés de terminer sans trop tarder. S'il y a une ou deux questions dans la salle, nous pouvons les prendre. Ensuite je donnerai la parole à Yannick qui pourra réagir.

INTERVENANT.- Je voulais simplement apporter de l'eau à votre moulin, dans la mesure où les mémoires, les travaux qui ont été primés, ont mis en valeur les analyses d'Ostrom, qui tournent autour de deux principes : le principe d'auto-organisation, qui rejoint l'autonomie, l'indépendance, etc., et le deuxième principe qu'elle a développé, celui de co-production justement entre les acteurs de la société civile, ou la société civile en général, et les pouvoirs publics, la sphère publique.

Ce matin, nous avons évoqué le cas des biens communs à travers l'exemple des biens sociaux communs. Nous avons évoqué le cas de Ôkhra, qui illustre le fait que les corps intermédiaires de la société auxquels vous avez fait allusion, Jean-Louis Bancel, sont bien représentés par Ôkhra qui, par son statut de Scic et par la possibilité d'associer par le multi-sociétariat des collectivités

publiques... Dans Ôkhra par exemple, il y a le parc régional du Luberon, les départements et les communautés de communes. On a des possibilités d'association véritable, de partenariat véritable, à parts égales, de statut égal entre les deux. Lisez les travaux qui ont été primés et vous y trouverez de très bonnes idées.

M. NOGUES.- Une dernière question.

Mme GOUGENHEIM.- Isabelle Gougenheim. Je travaille avec Odile Kirchner (qui était ce matin à l'ouverture), à la délégation interministérielle à l'économie sociale et solidaire.

Je voudrais revenir rapidement sur vos deux interventions qui étaient fort intéressantes. Yannick Blanc, vous avez très bien décrit les évolutions de l'État qui laisse la place à ce secteur d'innovation, d'économie sociale et solidaire. J'y reviendrai dans un instant. Avec une petite interrogation qui me vient de l'intervention de Jean-Louis Bancel, qui s'inquiétait un peu de l'autonomie de ces acteurs de l'ESS. Je dirai un mot sur le rôle de la DIESS, qui est de favoriser de toutes les façons possibles avec nos très modestes moyens des outils, des espaces pour faire progresser l'économie sociale et solidaire. Ma question s'adresse à Yannick Blanc. L'État Léviathan, par rapport à ces évolutions, cette nouvelle économie, comment est-ce que tu le projettes dans 15 ans, dans 20 ans, avec des étapes qui sont devant nous et qui sont importantes ? Juste un mot, la transformation digitale, que l'on n'a pas évoquée, est également un élément majeur à prendre en compte dans la transformation de ce paysage numérique.

Merci, et merci pour l'organisation de cette journée.

M. BLANC.- Un mot sur la remarque de Jean-Louis à propos de l'Europe. Pourquoi est-ce que l'Europe est un monstre ? Parce que l'administration européenne est une construction française. Ce sont des inspecteurs des finances et des polytechniciens français qui ont inventé la structure de la Commission, les directions générales, etc. C'est la notion de région. On parle de l'Europe des régions. On dit la région, c'est la maille européenne. Ce sont les Français qui ont inventé la région à la fin du régime de Vichy. Ce sont les mêmes dont les fils ont exporté, au moment de l'invention des fonds structurels, la région comme maille de distribution des fonds structurels en Europe.

Cette organisation administrative d'influence très française a été captée et mise au service d'une politique néolibérale et cela donne l'Europe, ce qu'elle est aujourd'hui. On pourrait faire un colloque sur le sujet, mais cette hybridation non contrôlée des cultures administratives et politiques donne le résultat auquel on assiste aujourd'hui. Je pense que les éléments d'analyse que je fournis sont partiellement applicables à la situation européenne.

La question que l'on se pose là, c'est : quelles structures institutionnelles donne-t-on à un mode d'action collectif qui fait la part belle à l'émergence de nouvelles formes de communautés ? Jean-Louis, tu évoques les communautés monacales du Moyen Âge et la coopérative intégrale de Barcelone. Je rappelle que la Catalogne est historiquement un des foyers de l'anarchisme espagnol, donc ce n'est pas tout à fait étonnant. Quand on fait de la prospective, il ne faut jamais oublier le passé, parce qu'il remonte par moments.

Qu'est-ce qu'on se donne comme structure institutionnelle pour que cette capacité, l'émergence de ce que j'appelle les communautés d'action, c'est-à-dire à l'échelle territoriale le plus souvent, des collectifs composés d'acteurs issus de mondes professionnels, institutionnels différents, se regroupent en fonction d'objectifs ?

Ce qui distingue les communautés d'action, comme les PTCE, comme certaines coopératives, comme des initiatives sociales en tous genres, de nos institutions traditionnelles, c'est qu'elles se forment autour de stratégies et non autour de règles statutaires. C'est le grand changement de l'ESS par rapport aux générations précédentes. C'est toute l'ambiguïté du débat et du résultat de la loi sur l'ESS. Nous avons continué à faire comme si la question de l'ESS était une question statutaire, au moment où l'ESS vivante était une ESS fondée sur l'élaboration de démarches communes stratégiques et non sur l'élaboration d'ensembles statutaires.

Nous sommes à ce moment d'ambiguïté, et dans notre patrimoine politico-intellectuel, nous avons du mal à fabriquer autre chose que du statutaire pour fabriquer de l'action commune. Et sur le terrain en réalité, ce que nous avons envie de faire et ce que nous faisons tous les jours, c'est de fabriquer de la stratégie commune et non pas du statut. Je l'ai vécu comme préfet. Quand on veut, y compris dans le cadre d'une politique publique, lancer une action, agir sur le territoire, y compris au nom de l'État, que fait-on ? On réunit les gens autour d'une table et la formule de politesse que l'on prononce au début de la réunion, c'est « chacun laisse sa casquette aux vestiaires et nous allons travailler ensemble ».

Cette formule, c'est la formule de la communauté d'action. Quels que soient nos statuts, nos appartenances, nos origines, nous avons un objectif commun et nous nous construisons un outil stratégique commun. Il y a un phénomène qui traduit la tentative d'hybrider la logique statutaire et la logique stratégique, ce phénomène s'appelle la charte. Vous remarquerez que partout, dans notre univers d'action collective, on écrit des chartes. Un de ces jours, je vais me mettre au travail très sérieusement sur ce phénomène, parce que je pense qu'il dit beaucoup de choses des tâtonnements auxquels nous nous livrons pour fabriquer de l'action collective. C'est-à-dire, pour répondre à la question posée par Jean-Louis, comment on fait, à partir de l'efflorescence de la multiplication de cette capacité à coopérer et de ces initiatives, pour fabriquer un ensemble qui ne soit pas une tour de Babel, c'est-à-dire de parler un langage commun, où l'on soit capable de respecter la stratégie de chacun de ces groupes – car elle est légitime, souvent pertinente par rapport aux territoires sur lesquels elle se développe –, et néanmoins intégrer tout cela dans un mouvement d'ensemble qui ait du sens.

Cet enjeu, c'est l'enjeu de la construction de l'État de demain. La crise politique que nous vivons démontre que nous ne savons pas l'énoncer. Nous sommes aphasiques par rapport à cette question. Nous sommes confrontés à cette réalité du monde, nous aspirons, une large majorité d'entre nous aspire à ce que l'on construise une façon d'agir ensemble qui soit comme celle-là. Aujourd'hui nous n'avons pas encore le langage pour énoncer la démarche, les attitudes et peut-être même les idéaux qui correspondent à cette démarche. C'est le chantier qui est devant nous et c'est ce que les intellectuels de l'économie sociale et solidaire que vous êtes doivent se donner comme objectif. Il faut maintenant travailler sur ce point, émanciper la réflexion institutionnelle de l'économie sociale et solidaire des cadres politiques, idéologiques et intellectuels dont nous avons hérité – ils sont obsolètes. Jean-Louis en a fait la démonstration – et prendre le risque de commencer à construire un autre système. L'actualité politique que nous vivons montre que l'outillage institutionnel de la politique traditionnelle, les partis politiques, le langage des partis politiques, des stratégies politiques est de plus en plus inadapté à la réalité du monde dans lequel nous vivons. Tous les politiques sont décalés d'une manière ou d'une autre par rapport aux besoins de l'action.

C'est ce moment qui est si difficile à vivre. C'est ce moment si dangereux pour nous tous parce qu'à ce moment-là, des solutions purement rhétoriques... Le populisme, c'est cela. Le populisme, c'est le langage qui singe la capacité d'agir. Le populisme est un langage qui dit l'action, il suffit

de dire cela. On cesse de prendre des précautions de langage, on dit les choses brutalement, on désigne l'adversaire, d'un trait de plume on raye des politiques publiques. Cette image de Trump reproduite par toutes les télévisions du monde, où on le voit d'un trait de plume supprimer l'accès aux soins appelé *Obamacare*, symboliquement c'est un geste d'une violence incroyable. C'est aussi dur que la prise du pouvoir par les Nazis. C'est un moment où tout l'héritage, toute la construction, toutes les couches de travail lent d'élaboration de l'action collective, de la politique publique est balayée d'un coup, et derrière il n'y a rien. On sait bien qu'il n'y a rien. Cela ne durera pas longtemps. Cette capacité à reconstruire de l'action collective, c'est vraiment le défi que nous avons devant nous.

(Applaudissements)

M. NOGUES.- Merci, Yannick.

Juste pour conclure : l'ADDES, d'une certaine manière, a fait preuve par son histoire de l'autonomie qu'ont montrée à l'époque les premiers militants de l'économie sociale et solidaire, puisqu'ils s'étaient dotés d'un outil. Dans cette recherche d'autonomie, nous avons vu ce matin en écoutant Olivier Chaïbi qu'entre autonomie et dépendance aux pouvoirs publics, il y avait des hésitations, divers courants au sein de l'ESS. Beaucoup dépend, non seulement de l'État, mais aussi des acteurs de l'économie sociale et solidaire et de ce qu'ils sont capables de partager entre eux. Nous avons à juste titre parlé du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire où les relations entre l'État et les mouvements de l'économie sociale et solidaire sont débattues.

Mais le débat sera d'autant plus riche si les acteurs de l'ESS participent au débat de façon autonome, adulte, et il faut qu'ils soient solidaires aussi entre eux. Autrement dit, c'est combien investissent-ils, par exemple dans Coop FR, mais dans ESS France aussi. Et pas seulement dans les relations qu'ils sont capables de nouer et où les relations stratégiques qu'ils établissent avec les pouvoirs publics actuels ; il faut qu'ils soient capables de s'autonomiser, de se projeter et de redevenir force de proposition collective.

Le colloque de l'ADDES n'est qu'un tout petit moment de cette réflexion. Merci à Yannick, à Jean-Louis, à vous tous d'avoir été patients et d'avoir attendu la fin de ce colloque. J'espère que vous y avez trouvé intérêt. Bon retour.



Publié par (<http://www.admical.org>)

[Accueil](#) > Démocratie contributive : bâtir une démocratie du "faire ensemble"

le Mag

[< Retour au sommaire](#)

Démocratie contributive : bâtir une démocratie du "faire ensemble"

Expertise



L'Ecole d'Athènes, Raphael

Dans un contexte de délitement de notre idéal démocratique et de défiance croissante envers nos institutions, il faut également prendre la mesure des opportunités de changements ouvertes par cette crise, qui peuvent faire émerger de nouvelles façons de faire ensemble. Ainsi se dessine, au confluent de plusieurs initiatives et pratiques, un modèle démocratique redynamisé, que l'on peut qualifier de « démocratie contributive », qui insiste sur l'idée d'une démocratie d'initiative partagée, portée par une pluralité d'acteurs.

Les défis de la démocratie contributive

La notion de démocratie contributive propose d'approfondir la réflexion sur les liens à bâtir entre les pouvoirs publics et l'ensemble des parties prenantes de la démocratie. Au-delà de la participation, dont elle tire ses racines, l'enjeu est d'impliquer toutes les parties prenantes d'un territoire ou d'une problématique, de s'appuyer sur leurs

ressources, pour identifier des sujets de préoccupation partagés et y répondre collectivement. Cette terminologie vise à reconnaître la légitimité de la société civile à penser et mettre en action des solutions à ses problèmes.

Chaque acteur, individu ou organisation, tout en étant un maillon de la chaîne, peut agir, en lien avec les autres maillons, et avoir un impact sur son quotidien. Cette implication se doit d'être la plus large possible et de fédérer l'ensemble des acteurs à l'échelle d'un territoire derrière le développement d'un projet.

Cependant, la démocratie contributive, outil de renouveau démocratique, centrée sur l'idée d'action partagée et pluri-acteurs, porte en elle une série de défis et suppose des adaptations.

En premier lieu, elle interroge directement la notion d'intérêt général : si l'État et sa puissance régulatrice ne sont plus reconnus comme l'unique garant du contrat social, comment composer une société cohérente et homogène ?

Une autre limite de la démocratie contributive est liée son échelle : pour être effective, elle demande un territoire précis, voire restreint, afin de permettre l'implication – et pas seulement la consultation – de tous. Mais qu'en est-il à une échelle plus importante ? Qui serait en mesure de faire vivre un projet de société qui ne soit pas uniquement l'agrégat de multiples démocraties locales ?

Dans le cas où les acteurs publics ne sont plus seuls décisionnaires, où la responsabilité de la décision est partagée et le rôle des élus repensé, comment s'assurer que les décisions démocratiques ne servent pas l'intérêt de groupes privés ou d'intérêts particuliers, ou encore qu'elles se retrouvent soumises aux injonctions éphémères d'une opinion volatile ?

Comment aller vers une démocratie contributive ?

L'accompagnement devient alors un enjeu essentiel, pour s'assurer d'une part que tous puissent prendre part aux instances délibératives, et d'autre part qu'ils disposent de tous les moyens pour assumer pleinement leur rôle.

Ce changement de fonctionnement de la démocratie invite à repenser le rôle des acteurs traditionnels, notamment les élus, en les considérant davantage comme des médiateurs, tout en veillant à ce qu'ils restent les garants des décisions finales. Or ce changement de posture n'est pas simple à opérer, et suppose un changement de mentalité, une formation ainsi qu'un mode opératoire qui exigera beaucoup de temps avant d'être effectif.

Le numérique accompagne cette transition institutionnelle, en permettant notamment la consultation rapide et massive de tous. Il permet de fluidifier l'expression démocratique et de diminuer le nombre d'échelons intermédiaires entre les personnes consultées et les instances décisionnaires. Certaines de ces technologies existent déjà : plateforme de budget participatif, outils de votes en ligne, interpellation politique en ligne etc. Le projet de loi sur la République numérique de 2016 a mobilisé certains d'entre eux^[1].

Il ne faut cependant pas se limiter à une réflexion sur les outils. S'ils ne sont pas mis au service d'un projet clairement identifié et partagé, leur puissance transformatrice se réduira à rien, voire peut desservir l'objectif initial. Le numérique doit ainsi faire l'objet d'un accompagnement dans ces démarches, tant pour lutter contre les effets d'exclusion induits par la fracture numérique que pour répondre aux questions de protection des données.

Il nous appartient donc à tous, acteurs de la société civile, en lien avec les acteurs publics, de construire l'avenir de nos démocraties. Elles doivent se vivre à tous les niveaux de la société afin d'irriguer l'ensemble du corps social. Au-delà de la situation de crise, la notion de démocratie contributive ouvre ainsi la voie à une solution porteuse d'avenir.

Le comité éditorial de la Tribune Fonda °232 dédiée à la démocratie contributive

Plus d'informations : <http://fonda.asso.fr/Decouvrez-le-nouveau-numero-de-La.html>

[1] <http://www.fonda.asso.fr/Retour-sur-la-loi-pour-une.html>

[Tweeter](#) **G+1**

Menu le Mag

- [Comptes-rendus d'événements](#)
- [Expertise](#)
- [Juridique](#)
- [Paroles de mécènes](#)
- [Revue du web](#)
- [Synthèses d'études](#)

Les derniers articles liés

[L'économie sociale et solidaire : une alternative pour répondre à l'urgence climatique](#)

[L'élégante empreinte de la fondation Louis Roederer](#)

[Adieu papier, bonjour Le Mag ! L'info professionnelle des entrepreneurs de mécénat](#)

[Les entreprises de l'ESS, seules mécènes de l'innovation sociale ?](#)

[Quels liens le crowdfunding entretient-il avec le mécénat ?](#)

Les mots clés

[Démocratie](#)



De gauche à droite : **Sébastien Thubert**, administrateur de la FONDA - **Daniel Parent**, directeur général de l'association COS - **Claire Mounoury**, directrice de l'Ehpad Nazareth et d'une PUV à Orléans - **Caroline Selva**, conseillère technique à l'Uniojss

Quelle gouvernance pour le secteur associatif ?

C'est à **Caroline Selva**, conseillère technique à l'Uniojss, que nous avons confié l'animation d'un débat qui portait sur une problématique qui est au cœur de la nature même du secteur associatif. Comment faire évoluer la gouvernance d'un secteur dont le principe de base est d'être pensé et imaginé par des hommes et des femmes, bénévoles ?

Claire Mounoury, de l'association la Sainte Famille (Loiret) est particulièrement représentative du monde des petites associations locales. Dirigeante d'une association née dans les années 20 pour prendre en charge les personnes âgées là où le secteur public et le secteur privé n'étaient pas encore présents, elle gère ainsi un Ehpad de 77 lits et une petite Unité de vie de 24 lits. Trop petite pour survivre ? Manifestement non. Mais à l'évidence le besoin de se regrouper se fait sentir sans forcément que cela amène à une fusion avec d'autres. Elle a commencé en organisant des dîners entre directeurs avant d'aller plus loin

dans la création d'un groupement de 4 établissements représentant 500 lits.

Daniel Parent, lui, dirige une « grosse » association. Née il y a 70 ans, l'association COS gère une cinquantaine d'établissements dans des secteurs aussi divers que les demandeurs d'asile, les personnes en grande précarité (CHRS), les établissements SSR et une vingtaine d'EHPAD. Pour un total de 200 millions d'euros et 2.500 salariés.

Une association qui, du coup, a fait appel à des administrateurs qui viennent du monde de l'entreprise. Daniel Parent estimant qu'il est intéressant pour lui, directeur général d'une association, de

bénéficier de l'apport de ceux qui ont eu l'habitude d'entreprendre. En même temps, ces administrateurs « ne sont pas là pour avoir une croissance à deux chiffres ». Mais le secteur marchand imprime à l'évidence sa marque culturelle. « Il y a encore peu » note ainsi Daniel Parent « la Fehap défendait le parallélisme des rémunérations avec celles de la fonction publique. Alors que récemment elle a demandé l'application du CICE... comme dans le secteur marchand ».

De son côté, Sébastien Thubert, administrateur de la Fonda, cette passionnante « fabrique » d'idées, le dit lui-même : la Fonda est souvent



“Plutôt que de reprendre les petites associations, nous tentons de coopérer avec elle sous forme d'un adossement qui leur permet de conserver leurs spécificités”

Daniel Parent,
directeur général de l'association COS

Autre réflexion majeure : ce qui sépare le marchand du non-marchand. « On n'est pas pour la croissance pour la croissance » explique Daniel Parent. « Plutôt que de reprendre les petites associations, nous tentons de coopérer avec elles sous forme d'un adossement qui leur permet de conserver leurs spécificités » dit-il. « Même le modèle du 100% à l'aide sociale n'a plus à être consubstantiel au secteur associatif estime quant à elle Claire Mounoury, s'il veut continuer à pouvoir vivre et investir ».

confrontée aux mêmes questions : « nous n'arrivons pas à renouveler nos dirigeants », « notre conseil d'administration vieillit », que faire ?

Car souvent, le modèle démocratique consubstantiel à la loi de 1901 vacille quelque peu. Notamment en raison de la technique de la cooptation comme modalité de nomination dans les conseils d'administration. Le scénario d'hommes et de femmes qui se lient pour répondre à une demande sociale et qui sont élus par les adhérents lors d'une Assemblée Générale est de moins en moins usité. D'où la réflexion d'un certain nombre de dirigeants de faire évoluer les structures. Le COS a déjà annoncé qu'il allait en 2018 se transformer en Fondation. Et ce pour en finir avec le mythe de la représentation d'une association « dont le nombre d'adhérents dépasse à peine le nombre d'administrateurs ». Attention pour autant à ce que ce pragmatisme ne noie pas le bébé avec l'eau du bain.

« Une association défend un projet ; une Fondation défend un patrimoine » explique ainsi Daniel Parent. « Or, l'innovation sociale vient du projet associatif. Pas de la simple défense d'un patrimoine ».

Mais Sébastien Thubert continue à avoir la foi. Selon lui, « le secteur associatif sera de plus en plus une réponse recherchée par les pouvoirs publics et les consommateurs. Notamment en raison du développement de cette économie collaborative dans laquelle l'utilisateur est pleinement impliqué dans la définition de l'offre » estime-t-il.



“Même le modèle du 100% à l'aide sociale n'a plus à être consubstantiel au secteur associatif.”

Claire Mounoury,
directrice de l'Ehpad Nazareth
et d'une PUV à Orléans

Association à but non lucratif, recherche un directeur (H/F) pour 1 EHPAD situé dans l'Yonne à 25 kms de Sens.

Résidence de 72 lits, avec une unité protégée et un PASA

Rattaché au président de l'association, vous prenez en charge le bon fonctionnement et le rayonnement de l'établissement.

Vous êtes garant de la qualité de prise en charge des résidents, de la sécurité des personnes et des biens par l'optimisation des ressources humaines, techniques et financières.

Titulaire d'un diplôme de direction d'Etablissement Sanitaire ou Médico-social (niveau 1) CAFDES, ou Master II et une expérience de 3 ans minimum en management.

Compétences techniques et humaines : vous avez une expérience de la fonction ; vous apportez votre dynamisme et votre sens de l'initiative. Vous avez le goût de l'organisation et le management.

Vous faites preuve de rigueur et d'aisance relationnelle.



Élections 2017

Une quarantaine de contributions accompagnent le lancement du site Solutions d'associations

Publié le 15/03/17 - 17h57 - HOSPIMEDIA

Publié le 15/03/17 - 17h57 - HOSPIMEDIA - HOSPIMEDIA

Une nouvelle mobilisation associative est en train de prendre forme. Solutions d'associations, le site Internet porté par la fabrique associative La Fonda et le mouvement associatif, veut inspirer les politiques avec des solutions expérimentées plutôt que des revendications.

La Fonda et le Mouvement associatif* ont officiellement lancé le 15 mars le site Internet [Solutions d'associations \(http://solutionsdassociations.org/\)](http://solutionsdassociations.org/). La perspective des prochaines échéances électorales a encouragé les deux partenaires dans leur projet d'élaboration d'une plateforme dédiée aux bonnes idées du monde associatif. Il ne s'agit pas de créer une union ou une fédération supplémentaire mais plutôt pour les participants de se retrouver autour d'une philosophie commune d'un large engagement citoyen. Interrogé par *Hospimedia* en marge des débats organisés pour la présentation officielle, Yannick Blanc, président de La Fonda, a assuré que *"les messages diffusés sur le site ne sont pas des revendications. Nous n'avons pas voulu interpellé les candidats aux élections sur des problèmes. Au contraire, nous leur proposons des solutions. Il est important qu'ils voient tout ce que le secteur associatif fait. Il faut rendre plus visible la capacité d'action et d'initiatives des citoyens."*

Recenser les actions innovantes

Ils ont ainsi souhaité *"mettre en lumière et répertorier les points de vue et idées d'experts de terrain qui agissent au quotidien pour résoudre des problèmes structurant pour l'avenir de notre société"*. Le champ d'intervention des premiers contributeurs est volontairement vaste. Il se décline en fonction de neuf thématiques phares : santé et handicap, éducation et formation, emploi et économie, environnement et alimentation, solidarité, famille et cohésion sociale, justice et droit, culture et enfin aide au développement. Chaque auteur reste responsable de ses écrits. Il n'y a pas de voix unique mais des initiatives. Pour Philippe Jahshan, président du Mouvement associatif, le site donne aux associations une tribune qui doit leur permettre de se faire entendre et de prendre la parole au-delà des périodes électorales. À court terme, soit après les élections législatives, les deux initiateurs visent la centaine de contributions, contre une quarantaine actuellement. À plus long terme, Solutions d'associations pourrait devenir une plateforme d'échanges d'expériences et de point de vues entre associations.

Une mosaïque de contributions

Concernant les enjeux liés à la santé et au handicap, par exemple : l'Unapei, l'association pour une alliance science-société (Alliss) ou encore la maison de santé pluridisciplinaire de Clichy-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) ont posté leurs propositions. L'Unapei évoque ainsi ses actions de sensibilisation auprès des

candidats aux élections pour s'assurer que les revendications des personnes handicapées intellectuelles soient entendues des politiques. Alliss rappelle de son côté qu'elle soutient les recherches collaboratives et participatives associant citoyens et chercheurs souhaitant bâtir une orientation pluraliste de la recherche. Au chapitre de la famille et de la cohésion sociale, se retrouvent : Vacances ouvertes, Monalisa (lire l'encadré), le collectif pour une protection sociale solidaire, l'ÉchangeHeure, l'Unaf et Familles rurales, la Ligue de l'enseignement ou encore les Familles de France. Au total, ce sont une quarantaine de témoignages qui ont été récoltés.

En conclusion de la matinée de présentation, Philippe Jahshan a reconnu que la "*démultiplication des expériences et des solutions énumérées sur le site ne fait pas forcément une politique publique*". Pour autant, il a aussi déclaré que son mouvement et La Fonda avaient estimé qu'il était de leur responsabilité de mettre en avant les différentes formes d'actions et de permettre ainsi aux politiques de s'en inspirer. Il espère "*inverser la pyramide de la décision collective et faire émerger l'intelligence stratégique des associations, acteurs d'innovation*".

La contribution de Monalisa dénonce la "pauvreté en relation"

"La pauvreté en relation, autrement dit l'isolement social dont souffrent aujourd'hui 5 millions de Français est une nouvelle misère de nos sociétés développées, elle majore toutes les autres pauvretés, dégrade la santé, creuse les inégalités, isole et désespère"... Ainsi commence la contribution de la mobilisation nationale contre l'isolement des âgés (ou dispositif Monalisa). Interrogé en amont de la présentation officielle de Solutions d'associations, Jean-François Serres, référent national du dispositif, insiste sur l'importance de mettre en avant l'implication des citoyens et leurs capacités d'actions dans l'intérêt général. Soulignant que le programme Monalisa s'est développé sur ces bases, il déclare retrouver dans Solutions d'associations les mêmes valeurs développées par la mobilisation nationale.

Lydie Watremetz
[Ecrire à l'auteur \(#\)](#)

* Créée en 1981, la Fonda, fabrique associative, mobilise des expertises de tous les horizons pour valoriser le fait associatif. Quant au Mouvement associatif, il fédère plus de 600 000 associations réunies autour d'une vingtaine d'organisations thématiques. Son rôle est de favoriser le développement d'une force associative utile et créative.

Tous droits réservés 2001/2017 — HOSPIMEDIA
 Réagissez Vous utilisez actuellement un accès temporaire à HOSPIMEDIA.
 Cet accès ne vous permet pas de réagir aux contenus.

Le fil en temps réel

- Le 20/03/2017 à 11h12 [JO n° 067 du 19 mars 2017](http://abonnes.hospimedia.fr/jo-bo/jo-20170319) (<http://abonnes.hospimedia.fr/jo-bo/jo-20170319>)
- Le 20/03/2017 à 10h47 ["La communauté médicale de l'AP-HM plaide pour une gestion plus décentralisée de l'établissement"](http://abonnes.hospimedia.fr/interviews/20170320-pr-dominique-rossi-president-la-communaute-medicale-de) (<http://abonnes.hospimedia.fr/interviews/20170320-pr-dominique-rossi-president-la-communaute-medicale-de>)
- Le 20/03/2017 à 09h51 [JO n° 066 du 18 mars 2017](http://abonnes.hospimedia.fr/jo-bo/jo-20170318) (<http://abonnes.hospimedia.fr/jo-bo/jo-20170318>)

- Le 20/03/2017 à 03h00 [La HAS publie ses recommandations de bonne pratique pour l'isolement et la contention en psychiatrie \(http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20170320-psychiatrie-la-has-publie-ses-recommandations-de-bonne\)](http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20170320-psychiatrie-la-has-publie-ses-recommandations-de-bonne)
- Le 18/03/2017 à 21h35 [Malgré une opinion publique majoritaire, la légalisation de l'euthanasie divise les candidats \(http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20170318-elections-2017-malgre-une-opinion-publique-majoritaire-la\)](http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20170318-elections-2017-malgre-une-opinion-publique-majoritaire-la)

[Voir tout \(http://abonnes.hospimedia.fr/\)](http://abonnes.hospimedia.fr/)

Les informations publiées par HOSPIMEDIA sont réservées au seul usage de ses abonnés. Pour toute demande de droits de reproduction et de diffusion, contacter HOSPIMEDIA (copyright@hospimedia.fr). Plus d'information sur le copyright et le droit d'auteur appliqués aux contenus publiés par HOSPIMEDIA dans la rubrique droits de reproduction.

[Nous contacter \(http://www.hospimedia.fr/contact\)](http://www.hospimedia.fr/contact) [Mentions légales \(http://www.hospimedia.fr/mentions-legales\)](http://www.hospimedia.fr/mentions-legales)

[Haut de page \(#top\)](#)

L'info en continu :

- [Consultez les dernières actus \(http://abonnes.hospimedia.fr/\)](http://abonnes.hospimedia.fr/) |
- [Twitter !\[\]\(c6a8736a601a632e2c96605cf66055ed_img.jpg\) \(http://twitter.com/hospimedia\)](http://twitter.com/hospimedia) |
- [Linkedin !\[\]\(64ef2b19d70b31fbbfce0e0e2aa3d7b4_img.jpg\) \(https://www.linkedin.com/company/hospimedia\)](https://www.linkedin.com/company/hospimedia) |
- [Facebook !\[\]\(9ba1c633ca37327550476fd7d0d00348_img.jpg\) \(https://www.facebook.com/hospimedia\)](https://www.facebook.com/hospimedia)

Votre HOSPIMEDIA

- [Votre actu \(http://abonnes.hospimedia.fr/\)](http://abonnes.hospimedia.fr/)
- [Mon compte \(http://abonnes.hospimedia.fr/mon-compte\)](http://abonnes.hospimedia.fr/mon-compte)

Les formats spéciaux

- [Dossiers \(http://abonnes.hospimedia.fr/dossiers\)](http://abonnes.hospimedia.fr/dossiers)
- [Reportages \(http://abonnes.hospimedia.fr/reportages\)](http://abonnes.hospimedia.fr/reportages)
- [Interviews \(http://abonnes.hospimedia.fr/interviews\)](http://abonnes.hospimedia.fr/interviews)
- [Enquêtes \(http://abonnes.hospimedia.fr/enquetes\)](http://abonnes.hospimedia.fr/enquetes)
- [Analyses \(http://abonnes.hospimedia.fr/analyses\)](http://abonnes.hospimedia.fr/analyses)
- [Mouvements \(http://abonnes.hospimedia.fr/nominations\)](http://abonnes.hospimedia.fr/nominations)
- [Chantiers \(http://abonnes.hospimedia.fr/chantiers\)](http://abonnes.hospimedia.fr/chantiers)
- [Agenda \(http://abonnes.hospimedia.fr/agenda\)](http://abonnes.hospimedia.fr/agenda)
- [JO & BO Santé \(http://abonnes.hospimedia.fr/jo-bo\)](http://abonnes.hospimedia.fr/jo-bo)

A propos d'HOSPIMEDIA

- [Présentation du service \(http://www.hospimedia.fr/service\)](http://www.hospimedia.fr/service)
- [Aide et support \(http://abonnes.hospimedia.fr/support\)](http://abonnes.hospimedia.fr/support)
- [Nous contacter \(http://www.hospimedia.fr/contact\)](http://www.hospimedia.fr/contact)
- [La rédaction \(http://www.hospimedia.fr/redaction\)](http://www.hospimedia.fr/redaction)
- [Charte éditoriale \(http://www.hospimedia.fr/charte-editoriale\)](http://www.hospimedia.fr/charte-editoriale)
- [Mentions légales \(http://www.hospimedia.fr/mentions-legales\)](http://www.hospimedia.fr/mentions-legales)
- [Droits de reproduction \(http://www.hospimedia.fr/mentions-legales#droits\)](http://www.hospimedia.fr/mentions-legales#droits)

Tous droits de reproduction et de diffusion réservés 2001/2017 - ©HOSPIMEDIA - L'actualité des territoires de santé
(<http://www.hospimedia.fr/mentions-legales#droits>)



(<http://www.hospimedia-groupe.fr>)

Nos autres services :

- [Hospimedia Nominations \(http://nominations.hospimedia.fr\)](http://nominations.hospimedia.fr) |
- [Profil Médecin \(http://www.profilmedecin.fr\)](http://www.profilmedecin.fr) |
- [Staffsanté \(http://www.staffsante.fr\)](http://www.staffsante.fr) |
- [Staffsocial \(http://www.staffsocial.fr\)](http://www.staffsocial.fr)



Le Mouvement associatif et la Fonda lancent la campagne "Solutions d'associations"

Publié le 16/03/2017 Caroline Megglé

Citoyenneté - Associations - Jeunesse

Pour la Fonda et le Mouvement associatif, la campagne "Solutions d'associations" est une manière de valoriser la contribution des associations et de promouvoir un certain projet de société. La plateforme, qui présente déjà une quarantaine d'initiatives, sera enrichie par toutes les associations volontaires. A l'occasion du lancement de la démarche, le 15 mars, Frédérique Pfrunder, déléguée générale du Mouvement associatif, a répondu aux questions de Localtis.

Santé, éducation, emploi, environnement, cohésion sociale... Les associations ont des solutions et l'ont clamé le 15 mars à Paris. Avec leur campagne "Solutions d'associations", la Fonda et le Mouvement associatif invitent les associations à valoriser dans une plateforme les initiatives qu'elles portent pour répondre aux enjeux de société. Une façon de sensibiliser différemment candidats et électeurs à l'approche de l'élection présidentielle. "Nous considérons que nous sommes une offre pour la République, nous ne sommes pas une demande", a appuyé Philippe Jahshan, président du Mouvement associatif. "Documenter cette richesse des initiatives citoyennes est presque un devoir", a poursuivi Charlotte Debray, déléguée générale de la Fonda. On trouve d'ores et déjà sur le site "une quarantaine de contributions d'associations d'horizons très différents".

Les CPIE en appui des collectivités pour une restauration collective responsable

En matière d'agriculture et d'alimentation, la matinée a ainsi permis de mettre à l'honneur l'action des quelque 2.000 Amap – les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne – ou encore celle des centres permanents d'initiatives pour l'environnement (CPIE). Ces derniers "aident les collectivités à identifier des démarches de progrès", selon Caroline Joigneau-Guesnon, chargée de mission sensibilisation et éducation à l'Union nationale des CPIE.

Les associations du réseau s'appuient pour cela sur une expérience réussie à Lons-le-Saunier. Sur la base d'une vaste enquête réalisée entre 2011 et 2013 par 700 élèves auprès d'agriculteurs, d'acheteurs ou encore de cuisiniers, un programme global d'amélioration de la restauration collective a été conduit autour des enjeux de réduction des déchets, d'approvisionnement en circuits courts, de soutien à l'agriculture biologique, etc. (lire la fiche expérience de Territoires Conseils "A Lons-le-Saunier, élus, personnels de cantine et agriculteurs partenaires autour des produits bio et locaux" et l'article dédié du supplément du magazine "We Demain" réalisé en partenariat avec la Fonda et le Mouvement associatif).

Les CPIE, qui accompagnent les collectivités, pourraient bien se rapprocher de la Fondation Nicolas Hulot qui propose une méthodologie d'engagement, assortie d'un logo "Mon restau responsable", pour encourager les restaurants collectifs à s'améliorer.

S'appuyer sur les solutions locales pour lutter contre le chômage

"Faire ensemble pour accompagner les chercheurs d'emploi", c'est ce que propose l'association Solidarités nouvelles face au chômage qui réclame la tenue d'un "Grenelle pour l'emploi et le travail". Pour Vincent Godebout, Délégué général de l'association, il est urgent de mettre autour de la table élus, associations, entrepreneurs pour "parler de toutes les solutions qui fonctionnent sur les territoires et qui mériteraient d'être consolidées".

D'autres associations ou collectifs – ou fondations ou coopératives - ont rejoint la plateforme "Solutions d'associations". En vrac : Monalisa (Mobilisation nationale contre l'isolement des âgés), le Secours Catholique, ATD Quart Monde, la Ligue de l'enseignement, Lire et faire lire...

Les candidats interrogés sur le projet de société du Mouvement associatif

Parallèlement, le Mouvement associatif a interpellé les candidats à l'élection présidentielle autour des trois piliers de son manifeste – "les associations renforcent le lien social, humanisent l'économie et réveillent la démocratie". "Début avril, on mettra sur la table nos propres propositions, dans l'idéal au regard des réponses qu'ils nous auront apportées", précise Frédérique Pfrunder, Déléguée générale du Mouvement associatif.

L'instance qui représente une quinzaine d'associations et coordinations nationales (1) a notamment demandé aux candidats de se positionner sur le service civique, sur les Conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (Ceser), de préciser les mesures qu'ils comptent mettre en œuvre pour soutenir l'emploi associatif, pour prolonger la dynamique initiée par la loi ESS ou encore pour structurer le dialogue entre pouvoirs publics et associations.

(1) Dont le Comité pour les relations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire (Cnajep), le Comité d'étude et de liaison des associations à vocation agricole et rurale (Celavar), la Coordination des fédérations des associations de culture et de communication (Cofac), France Bénévolat, l'Union nationale des associations familiales (Unaf), l'Union nationale des associations de tourisme (Unat) et l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (Uniopss).

Trois questions à Frédérique Pfrunder, Déléguée générale du Mouvement associatif

Localtis - Où en est la déclinaison territoriale de la charte des engagements réciproques entre associations et pouvoirs publics ?

Frédérique Pfrunder - Le comité de suivi national de la charte va remettre un rapport au ministre mi-avril. Il n'y a pas un nombre de déclinaisons considérables, on en a recensé au moins 70 - ce n'est pas exhaustif car au niveau des communes notamment c'est difficile de tout repérer. On ne connaît qu'une charte sectorielle, celle de la Protection judiciaire de la jeunesse. Entre la signature de la charte en 2014 et aujourd'hui, il y a eu des élections territoriales qui n'ont pas aidé au démarrage. Au niveau des régions, ça se met en route, même si la plupart des chartes signées ne sont pas tripartites - elles sont signées par les associations et l'Etat ou la

région.

Les exemples existants montrent toutefois que c'est une démarche vraiment intéressante pour un partenariat, une dynamique de construction entre associations et pouvoirs publics. Qu'est-ce qu'on crée comme lieu de dialogue pérenne et transversal ? Il y a un enjeu à prendre en considération la vie associative dans toute sa diversité. L'idée est vraiment d'éviter de pousser les associations dans une logique concurrentielle parce que les crédits baissent. Ce n'est pas si simple et la charte n'est pas la solution à tout, c'est un outil qui peut permettre la création de lieux de dialogue, de reconnaître le partenariat et pas juste la logique de financement.

Y a-t-il des réserves civiques territoriales qui commencent à se développer ? Quelle est la position du Mouvement associatif sur ce dispositif ?

A notre connaissance, il n'y a rien qui se développe vraiment. Ce qu'on souhaite c'est que, si cela se met en place, cela se construise avec les associations. C'est un impératif pour que cela ait un sens. Les associations sont les foyers de l'engagement bénévole : sur les 16 millions de bénévoles, 13 sont dans des associations. Elles ont cette capacité de mobilisation, ce savoir-faire, donc si l'Etat ne s'appuie pas sur cette expertise il ne va sans doute pas se passer grand chose. La réserve civique peut permettre à des gens qui n'ont pas envie d'être dans une association de s'engager au service de la société. Il faut que cela se construise avec les acteurs du territoire, avec les associations qui mettent aussi leur activité au service des pouvoirs publics – de l'Education nationale, des collectivités, etc.

Pour que les mouvements qui représentent les associations et l'économie sociale et solidaire parviennent à se faire entendre au moment de l'élection présidentielle, n'y a-t-il pas la nécessité de parler d'une seule voix ?

Le Mouvement associatif est membre-fondateur de la Chambre française de l'ESS, qui a sorti un texte auquel on a contribué (voir notre article du 9 mars 2017, ndlr) et on partage ce qui est porté. Ensuite, les associations, qui sont une très large part de l'ESS, sont aussi plus que l'ESS. On a des enjeux communs, mais les associations portent aussi l'engagement, la participation citoyenne, le lien social. Et 85% des associations ne sont pas employeuses. Dix personnes qui se mettent ensemble pour répondre à un besoin, c'est une association qui ne va pas chercher obligatoirement à créer une activité économique. On est dans l'ESS, mais on a aussi d'autres messages à porter.

En outre, l'ESS regroupe des acteurs assez différents et cela nous paraît nécessaire qu'on continue à reconnaître la spécificité de l'action associative qui est au service de l'intérêt général. L'intérêt général n'est pas exactement la même chose que l'utilité sociale. L'ouverture du périmètre de l'ESS à des sociétés commerciales à partir du moment où elles ont une utilité sociale crée une certaine confusion, il nous paraît important de savoir où sont les frontières entre les uns et les autres.

POUR ALLER PLUS LOIN

La plateforme "Solutions d'associations".

Le livret de présentation de la démarche.

Le cahier spécial "La voie des associations" du magazine "We demain".

LIRE AUSSI

Les acteurs de l'ESS en campagne 09/03/2017

Solidarités - **L'Odas détaille ses propositions pour une "nouvelle citoyenneté"** 02/03/2017

Solidarité - **L'Uniopss présente son projet de société et recueille les orientations de quatre candidats** 01/03/2017

A Lons-le-Saunier, élus, personnels de cantine et agriculteurs partenaires autour des produits bio et locaux 05/03/2012



CIVIQUE PARCE QUE VOLONTAIRE

Le succès grandissant du service civique (53 000 volontaires en 2015, près de 100 000 en 2016) et son image positive auprès de 90 % des jeunes (IFOP / Agence du service civique, « Baromètre connaissance, représentations et potentiel d'attractivité du service civique », 2^e éd., nov. 2016, JA n° 552/2017, p. 9) incitent certains responsables politiques à prôner l'instauration d'un service civique obligatoire. Paradoxalement, les jeunes eux-mêmes y sont majoritairement favorables (sondage Odoxa pour iLélé et *Le Parisien*, 30 janv. 2015). Pourtant, 67 % des jeunes en âge de s'engager se déclarent intéressés et prêts à s'engager en service civique tel qu'il existe aujourd'hui : un engagement volontaire (soit 7 points de plus qu'en 2015). Il y a derrière l'idée d'obligation une aspiration légitime, mais aussi un malentendu profond sur ce qui fait le succès du service civique. Ce qui est légitime, et ce que confirme l'expérience des 200 000 jeunes qui ont effectué un service civique depuis 2010, c'est de considérer qu'une période d'engagement de six à douze mois dans une mission d'intérêt général placée sous l'égide des valeurs de la République devrait être une étape obligée dans tout parcours de formation.

Contrairement à ce qu'était jadis le service militaire, cette étape n'est nullement considérée par les jeunes comme un sacrifice ou une simple parenthèse, mais comme un moment clé de leur orientation et de leur formation. Ils y voient à la fois une expérience d'engagement au service de la société – « être utile et se sentir utile » est la définition qu'un groupe de jeunes volontaires m'a donnée de l'engagement – et une première expérience dans un univers professionnel, un précieux sésame pour entrer sur le marché du travail. Comme l'ont montré en leur temps les enquêtes de la Fonda et de France Bénévolat sur l'engagement bénévole des jeunes, l'engagement civique n'est donc pas sans contre-

partic : il permet au jeune d'élargir sa surface sociale, d'acquérir une première expérience de vie active, de vérifier ou de remettre en cause son orientation professionnelle.

Le volontariat est au cœur de cette expérience. Il permet au jeune de choisir le moment, l'enjeu, le thème de son engagement et d'assumer ce choix. La relation qu'il établit avec l'organisme public ou associatif qui l'accueille ne repose pas sur un lien de subordination mais sur un engagement réciproque, un échange de dons. Contrairement à tout ce qu'il a vécu dans son parcours scolaire, réussi ou non, on ne demande pas au jeune de prouver ce qu'il a acquis ou de se conformer à un modèle, mais de donner le maximum de ce qu'il est et de ce qu'il peut faire. Ce qui s'établit alors et qui n'a pas de prix est tout simplement une relation de confiance. Les témoignages des jeunes volontaires et de ceux qui les accueillent sont unanimes : le service civique est pour le jeune un moment de découverte de soi-même et des autres ; ceux qui l'accueillent s'émerveillent de ce que la présence des jeunes leur apporte de neuf.

Obligatoire, non. Universel, oui. Pourquoi voulons-nous un service civique universel ? Parce que nous voulons former des citoyens qui s'engagent au service de la communauté nationale pour la faire vivre et pour la défendre, parce que nous avons besoins de citoyens libres, capables d'initiative et de responsabilité dans leur relation à autrui et dans leur participation à l'action collective. Seul l'engagement volontaire peut être le point de départ de cette école. Et plutôt que de fixer une nouvelle obligation s'ajoutant à la pyramide des normes que nous trouvons déjà asphyxiante, faisons du service civique universel le but d'un engagement collectif. Nous pourrions ainsi retrouver, toutes générations confondues, le chemin du faire ensemble. ■

“ Pourquoi voulons-nous un service civique universel ? Parce que nous voulons former des citoyens qui s'engagent au service de la communauté nationale pour la faire vivre et pour la défendre ”



BIO EXPRESS

YANNICK
BLANC

Président de l'Agence du service civique depuis juin 2016
Président de la Fonda depuis mars 2012

HAUT-COMMISSAIRE À L'ENGAGEMENT CIVIQUE
DEPUIS JUIN 2016



QUATRE DÉFIS POUR UN FUTUR DÉJÀ LÀ

En lançant sa démarche prospective « Faire ensemble 2020 » en 2011, la Fonda avait élaboré quatre scénarios pour l'avenir des associations. La rétrospective du quinquennat qui s'achève permet de mesurer la pertinence relative de chacun d'entre eux et de repérer les questions essentielles auxquelles sera confronté le monde associatif dans les cinq ans qui viennent.

En prospective, un scénario n'a pas vocation à prédire l'avenir mais à éclairer les possibles et susciter des prises de position. Récit d'un futur possible, il résulte de la combinaison d'hypothèses d'évolution d'une ou d'un ensemble de tendances analysées à un instant donné.

SCÉNARIOS FORMULÉS EN 2011

La Fonda avait envisagé, en 2011, deux scénarios extrêmes – la « marchandisation étendue » et la « société créative » – et deux scénarios médians – le « retrait de l'État » et le « développement pluriel »¹.

Scénario n° 1 : la marchandisation étendue. Face au désengagement de l'État et à l'extension de la logique de marché, on assiste à un effacement progressif des regroupements associatifs. Ils ont perdu leurs soutiens financiers publics et les entreprises sont peu désireuses de soutenir des fédéra-

tions et têtes de réseau considérées comme inutiles, bureaucratiques et illégitimes. Les associations, en particulier gestionnaires, sont trop préoccupées par leur survie propre pour dégager temps et financements pour un travail commun dans la durée. Elles ont renoncé, de fait, à jouer un rôle politique. Il n'y a de possible que la création de collectifs éphémères regroupés autour de telle ou telle cause. Ils jouent un rôle de contestation, de défense, de revendication, mais le peu d'espace politique au niveau national les rend peu efficaces car peu entendus.

Scénario n° 2 : le retrait de l'État. Appauvris, à la recherche de solutions moins coûteuses pour assurer des services indispensables à la population, l'État et les collectivités locales instrumentalisent les associations en leur imposant normes et contrôles, sans leur donner les moyens réels de leur développement. Le mouvement associatif organisé est une sorte de syndicat de défense des intérêts

du secteur, entièrement voué à gérer les rapports avec l'État et les collectivités, ce qui dissuade l'adhésion d'associations qui se situent hors d'une perspective gestionnaire.

Scénario n° 3 : le développement pluriel. La société évolue vers un modèle anglo-saxon, dans lequel les entreprises s'impliquent davantage dans le soutien aux associations, où l'économie sociale et solidaire (ESS) devient une force économique à part entière. Les modèles coopératif et entrepreneurial coexistent, se font éventuellement concurrence, les frontières sont poreuses. Le monde associatif se restructure selon une logique d'influence et d'efficacité économique.

Scénario n° 4 : la société créative. La circulation des idées et des projets est horizontale. L'innovation est à la base de groupements divers qui se croisent et s'unissent selon les sujets et les projets ; les acteurs ont des logiques transversales qui minorent beau-

1. C. Debray, JA n° 447/2011, p. 44 ; dossier « Élection présidentielle 2012 – Aux urnes, etc. », JA n° 455/2012, p. 16, spéc. P. Vanlerenberghe, p. 17.

coup l'importance des regroupements sectoriels. La société civile s'est organisée hors des tutelles traditionnelles. Dans ce nouveau jeu, les associations ont pris conscience de leurs intérêts communs et de leur influence. Elles ont su organiser une représentation commune reconnue comme un acteur à part égale du dialogue social.

SCÉNARIOS CONTRASTÉS : DÉCRYPTAGE D'UNE RÉALITÉ EN MOUVEMENT

Plus de cinq ans après – les scénarios ont été écrits fin 2011 –, l'analyse n'a rien perdu de sa pertinence. L'hégémonie du modèle néolibéral de la société de marché recule, mais la marchandisation de la nature et du vivant, l'exploitation économique des données, l'affrontement entre propriété intellectuelle et développement des communs de la connaissance restent des enjeux essentiels. Dans le secteur médico-social et les services à la personne, des groupes puissants, se réclamant ou non de l'ESS, occupent un terrain défriché par des associations de proximité.

Mais on voit aussi de plus en plus d'associations gestionnaires remettre en chantier leur projet associatif et leur stratégie pour échapper à cette logique. Le recul de l'État et des collectivités territoriales n'est pas aussi net que dans le scénario n° 2, mais la baisse des dotations de l'État aux collectivités et la réforme territoriale fragilisent les associations de taille moyenne. L'adoption de l'article 59 de la loi ESS² donnant un fondement légal à la subvention n'a pas enrayer la tendance à l'extension de la commande publique. Le spectre tant redouté de l'instrumentalisation des associations par la puissance publique n'est sans doute pas aussi menaçant qu'on a pu le craindre, mais les

bases du contrat entre l'action publique et la société civile organisée, pourtant réaffirmées par la charte d'engagements réciproques³, peinent à se concrétiser.

Le scénario n° 3 s'avère être le scénario central dans ses deux composantes, l'influence du modèle entrepreneurial et le développement de l'ESS. Aux frontières de l'action citoyenne, de l'entrepreneuriat social et du secteur associatif, on a vu émerger de nombreuses structures innovantes proposant des solutions nouvelles à des besoins sociaux émergents ou en jachère (MakeSense, OuiShare, Benenova, etc.). Le mécénat d'entreprise, refluant dans ses domaines traditionnels comme la culture, s'intéresse davantage à l'éducation, à la formation et à la cohésion sociale, mettant désormais l'accent sur l'engagement bénévole et le mécénat de compétences des salariés de l'entreprise. Enfin, dans le secteur de l'ESS, le groupe SOS développe un modèle à forte dominante entrepreneuriale, que Jean-Marc Borello n'hésite pas à qualifier de « capitalisme d'intérêt général ».

Pour autant, le scénario n° 4, celui de la société créative, n'est pas absent du paysage. Le mouvement pour une économie des communs en est l'avant-garde la plus active. Il est appelé à jouer un rôle décisif car il se situe à l'intersection de tendances majeures : la transition écologique, le mode de production numérique, l'émergence de nouvelles stratégies territoriales. Le chantier présidentiel « La France s'engage », appelé à devenir une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) à la fin du quinquennat, ainsi que la montée en puissance, avec le service civique⁴, d'une politique publique de l'engagement témoignent d'une nouvelle approche, par le politique, des capacités et des ressources de la société civile.

2017-2022 : QUATRE DÉFIS POUR LE MONDE ASSOCIATIF

Les enjeux mis en exergue par les quatre scénarios de 2011 restent donc d'actualité. Mais, pendant ce temps, de nouveaux défis ont émergé et figureront sur l'agenda 2017-2022. Quatre sont retenus ici. Ils sont loin d'épuiser les échéances et les projets du monde associatif, mais travaillent de manière transversale le fait associatif lui-même.

Défi n° 1 : l'engagement et la gouvernance constituent les deux faces d'un même phénomène, celui d'une reconfiguration en profondeur des relations entre individu, collectif et institutions. La mutation des moteurs, des formes et des rythmes de l'engagement bénévole, dont chacun a pris conscience ces dernières années, va se poursuivre. Entre, d'un côté, l'attachement au territoire et le besoin de s'engager pour des résultats visibles et, de l'autre, les engagements ponctuels compatibles avec la vie professionnelle et familiale, mais aussi les engagements rendus possibles par le numérique (relais de campagnes sur les réseaux sociaux, signatures de pétitions, coproduction de contenus en ligne, etc.)⁵, le cadre juridique et les rituels sociaux de l'adhésion sont en voie de disparition. L'association loi 1901 « à tout faire » – gérer un réseau d'établissements de plusieurs milliers de salariés, organiser des loisirs, faire vivre une troupe de théâtre, défendre une cause – a peut-être vécu. Si l'on veut surmonter la crise du renouvellement des dirigeants bénévoles qui frappe toutes les catégories d'association, il va falloir faire preuve d'imagination et chercher de nouveaux modèles, comme on a tenté de le faire il y a une quinzaine d'années en adaptant aux ●●●

2. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août, dossier « Économie sociale et solidaire – Au nom de la loi », JA n° 506/2014, p. 17, spéc. E. Benazeth, p. 29.

3. JA n° 553/2017, p. 13 ; A. Verjat, JA n° 514/2015, p. 22 ; S. Rizet, JA n° 498/2014, p. 36 ; JA n° 494/2014, p. 3 et p. 12.

4. JA n° 555/2017, p. 12 ; v. égal. en p. 42 de ce numéro.

5. Dossier « Vie associative – Le déclin du numérique », JA n° 524/2015, p. 20.

DÉFI N° 4 :

les communautés d'action.

Cette forme émergente du « faire ensemble » témoigne de la vitalité du lien d'association, mais bouscule les habitudes et les structures de l'association loi 1901.

Défi n° 4 : les communautés d'action.

Se regrouper autour et pour la durée d'un projet, préférer une gouvernance pragmatique (comité de pilotage, groupes de travail, équipe projet) à une organisation statutaire, nouer des alliances avec des partenaires issus de mondes professionnels et institutionnels variés, impliquer toutes les parties prenantes dans le processus de décision, ressentir le besoin de se doter d'une charte éthique : autant d'attitudes, devenues banales dans l'action collective, constitutives des communautés d'action⁸. Cette forme émergente du « faire ensemble » témoigne de la vitalité du lien d'association, mais bouscule les habitudes et les structures de l'association loi 1901. Une communauté d'action n'est pas une nouvelle institution ni une nouvelle structure mais un groupe d'acteurs, appartenant à des institutions, des métiers, des milieux divers, qui décident ensemble de mener une action déterminée et qui se donnent des outils afin d'en mesurer l'efficacité. Le lien de base n'est plus l'appartenance mais le partenariat (collaboration, coopération, coconstruction, contribution, alliance, etc.).

Ce quatrième défi est la synthèse des trois autres. Il ne s'agit pas d'un futur proche mais du présent : c'est déjà notre façon d'agir. Son éthique, ses règles d'organisation, la mesure de son efficacité méritent notre attention et notre imagination. ■

AUTEUR
TITRE

Yannick Blanc
Président de la Fonda



●●● organismes sans but lucratif (OSBL) la gouvernance à directoire et conseil de surveillance. La volonté des pouvoirs publics de développer l'engagement civique pour répondre à d'immenses besoins de cohésion sociale et de revitalisation des valeurs républicaines va ouvrir de nouvelles opportunités pour les associations mais ne va pas simplifier le paysage des types d'engagement.

Défi n° 2 : le mode de production numérique menace l'emploi en même temps qu'il suscite la création de nouvelles activités économiques – mais aussi de nouvelles bulles spéculatives. Il accélère et démultiplie l'innovation sociale. Mais force est de constater que, comparé à ceux des entreprises et des administrations, le monde des associations dans son ensemble n'est pas entré de plain-pied dans la transition numérique. Nous sommes peut-être à la veille d'un grand mouvement de destruction créatrice qui verrait de vieilles institutions associatives disparaître, pour cause de modèle économique non soutenable, de vieillissement des dirigeants et d'écart grandissant avec les besoins de la société, au profit de structures plus agiles et plus inventives. Mais la vie associative n'est pas un marché de biens et de services, c'est un organe du corps social. C'est donc une urgence politique pour les têtes de réseau et les fédérations que d'adopter à cet égard une attitude prospective. Le lien avec l'enjeu de l'engagement et de la gouvernance est évident, non seulement parce que le numérique modifie la forme du lien social – il permet, dans tous les sens du terme, de « faire connaissance », pour reprendre le mot de Roger Sue⁶ –, mais aussi parce que sa maîtrise conditionne l'exercice de l'influence et du pouvoir d'agir.

Défi n° 3 : l'investissement. L'une des causes du retard numérique des associations est évidemment leur faible capacité d'investissement, qui est elle-même la conséquence de la faiblesse de leurs fonds propres. Il est peu probable que le modèle de la subvention redevienne dominant. Celui de la commande publique est malthusien car, clauses sociales ou pas, il finit toujours par favoriser le moins-disant, aux dépens de la qualité de service et surtout de l'innovation. Or, les pouvoirs publics, nationaux et locaux, ont besoin d'innovation pour adapter le service public, les équipements et les prestations aux transformations de la société. Déjà, à Bruxelles comme dans les institutions financières internationales, le débat est ouvert sur la distinction entre la « bonne » et la « mauvaise » dépense publique, la bonne étant porteuse de bénéfices collectifs futurs : investissements écologiques, éducatifs, sanitaires, sociaux. L'extrême prudence, quand ce n'est pas la méfiance de la plupart des associations devant l'expérimentation du contrat à impact social⁷, montre qu'elles ne se sont pas emparées du concept d'impact social à travers lequel s'esquisse pourtant leur modèle économique futur.

6. R. Sue, *La Contre-société*, Les liens qui libèrent (LLL), 2016.

7. E. Durquety, A. Baudet, *JA* n° 537/2016, p. 43 ; *JA* n° 544/2016, p. 18 ; T. Guillois, *JA* n° 544/2016, p. 48 ; *JA* n° 550/2016, p. 3.

8. Y. Blanc, in dossier « Pouvoirs publics et associations – Le 2^e temps de la Valls », *JA* n° 533/2016, p. 17 ; v. égal. B. Engelbach, *JA* n° 542/2016, p. 43.

État de la France : un diagnostic et des perspectives

La deuxième table ronde du Colloque de l'Uniopss, à l'occasion de la Présidentielle, a dressé un portrait de la France, de toutes ses difficultés, mais aussi de ses potentialités devant les nombreuses mutations qui la traversent.

Comment va la France ? En pleine campagne présidentielle et à l'heure où l'Uniopss publie son projet de société pour améliorer la situation des publics les plus fragiles, la question taraude bien des esprits. Les intervenants à la deuxième table ronde du Colloque de l'Uniopss ont souhaité faire le point sur le sujet, tout en n'oubliant pas de trouver des raisons d'espérer. Pour Philippe Frémeaux, éditorialiste au sein de la revue *Alternatives économiques*, parmi les problématiques sociales récurrentes, le chômage de masse arrive en

tête. « La difficulté première est celle de l'emploi, avec le chômage, le chômage qui dure, les reconfigurations de l'emploi notamment l'« ubérisation » du marché du travail, ainsi que la montée des inégalités. » Devant un tel défi, notre système de protection sociale apparaît de plus en plus inadapté. « Celui-ci n'a pas été conçu pour lutter contre le chômage mais pour instituer un revenu de remplacement, en cas de maladie et quand on arrive à l'âge de la retraite. À l'époque, la politique économique assurait le plein-emploi et accompagnait le développement de

Anticiper le tsunami démographique

D'ici 2020, les politiques de prévention et d'accompagnement à l'autonomie des personnes âgées et des personnes en situation de handicap, concerneront plus de la moitié de la population française. Pour faire face à cet enjeu de société, le prochain gouvernement se doit de prendre les décisions nécessaires. L'inscription du concept d'accessibilité universelle dans l'ensemble des politiques nationales et territoriales est incontournable. Elle doit permettre à toute personne d'exercer pleinement sa citoyenneté en luttant contre les discriminations liées à l'âge et au type de handicap.

Toute personne devrait avoir la possibilité de choisir où elle vit : en Ehpad, à domicile ou dans d'autres lieux de vie intermédiaires. Cela implique de replacer la personne au centre et de prendre en compte son environnement. L'Uniopss, aux côtés d'autres associations, exige, encore et depuis de nombreuses années, une pleine application de la loi du 11 février 2005, qui prévoit notamment la suppression des distinctions d'âge en matière de compensation du handicap et de prise en charge des frais d'hébergement. Malgré cela, l'Uniopss regrette, encore à

ce jour, l'absence d'avancée, pour la définition d'un droit universel à compensation. Afin de relever le défi d'une société inclusive, fondée sur un modèle de protection sociale équitable, il semble nécessaire de renforcer l'inter-ministérielle des politiques. Ceci passe par une gouvernance commune des politiques de l'autonomie et de la citoyenneté des personnes âgées et des personnes en situation de handicap, prenant en compte les spécificités, les attentes et les besoins de chaque personne. Cette politique devrait être placée sous l'autorité du Premier ministre. **TC**

la richesse, dans le contexte de la croissance. » Philippe Frémeaux a ensuite évoqué les solutions possibles pour sortir de cette impasse. « Il ne faut pas que les politiques publiques visent une seule catégorie de la population, les plus pauvres, mais concernent toutes les composantes de la société : les mères isolées, les jeunes en échec scolaire, et plus largement les classes moyennes. Sans cette politique pour tous, les ennemis d'une société ouverte finiront par l'emporter. Demandons-nous ce que nous voulons faire ensemble. »

Les transitions : une opportunité

Yannick Blanc, président du Think tank La Fonda, a tenu un discours plus positif, prenant à contre-pied les analyses les plus alarmistes sur la situation sociale de notre pays. Pour lui, il faut voir dans tout changement apparaissant comme une menace, un certain nombre d'opportunités.

Yannick Blanc a ainsi insisté sur plusieurs transitions qui traversent la société française et auxquelles il faut porter la plus grande attention. Sur le plan démographique tout d'abord, il convient d'être vigilant « sur l'évolution de la jeunesse dont la vitalité est indéniable mais qui n'a pas de place dans notre symbolique sociale ». De la même manière, il est important de souligner le « rôle central des seniors actifs et de leur contribution actuelle et future à la société. » Le président de la Fonda est également revenu sur les nombreuses mutations institutionnelles de notre pays. « Il y a d'un côté les outils classiques – la loi de finances, les appels à projets – et de l'autre les outils avec lesquels on agit réellement sur les questions sociales.

Par exemple, quand on lutte sur un territoire contre la radicalisation, on travaille avec les associations en mode projet, de manière très pragmatique. C'est une autre culture qui émerge. »

Autre transition : le numérique. Sur ce sujet les associations sont complètement débordées, à la fois par les réseaux sociaux mais également par les entreprises sociales, très à la pointe sur ce sujet. Dans ce contexte de mutations profondes et multiples, Yannick Blanc milite pour une société de l'engagement. « L'enjeu de l'engagement est essentiel pour l'avenir car il s'agit d'un nouveau type de rapport social.



On a hérité d'un modèle structuré où l'individu s'inscrit dans l'action collective en se soumettant. Le contrat est l'idéal d'une société de marché : chaque individu est totalement autonome et totalement rationnel dans son rapport à autrui. » Pour Yannick Blanc, l'engagement relève d'une autre logique, où les individus veulent développer leur capacité d'agir, et dans laquelle chacun veut que sa singularité soit prise en compte par le collectif. « Cela vaut pour les associations mais aussi pour les entreprises où l'on constate l'incapacité du lien de subordination à mobiliser les salariés. C'est une transition essentielle. » Pour concrétiser cette société de l'engagement qu'il appelle de ses vœux, Yannick Blanc souhaite promouvoir et étendre encore le Service Civique, « un véritable levier pour s'inscrire dans ces transformations de la société, qui agissent sur les représentations des réalités sociales et le fonctionnement de la démocratie ». ●

Des inégalités territoriales encore trop présentes

Le développement local et social, levier essentiel à la mobilisation des acteurs (dont les personnes elles-mêmes) et des organisations de proximité, permet de lutter contre les inégalités territoriales et sociales. C'est pourquoi, renforcer l'équité territoriale pour une meilleure prise en compte des spécificités territoriales est devenu aujourd'hui indispensable. Une pause sur les réformes territoriales serait importante. Elle permettrait de valoriser le travail des acteurs locaux, dont les associations sont une composante centrale, dans la construction de la cohésion sociale au sein des territoires et dans l'accompagnement des publics vulnérables.

Ces enjeux s'inscriraient dans une logique de développement de la territorialisation des politiques publiques, en corrélation avec les besoins des personnes dans les territoires. Autre point important, les dotations territoriales. Afin de réduire des écarts injustifiés, il est nécessaire de rendre la dotation globale de fonctionnement plus lisse et équitable. Le niveau d'attractivité économique des territoires et le revenu des habitants sont des éléments qui devraient être pris en compte pour l'attribution de ces dotations. ● TC

Retour sur le colloque Metis/Fonda « Revenu universel »

par *Danielle Kaisergruber, Fanny Barbier - 14 Avril 2017*

Se passe-t-il toujours quelque chose au Sénat ? En tout cas lors du Colloque organisé par Metis et la Fonda le 6 avril dernier, de nombreux participants ont été heureusement surpris du travail sénateurs. Les matériaux pour la réflexion étaient nombreux : les sénateurs Jean-Marie Vanlerenberghe et Daniel Percheron ont produit un Rapport maintenant publié *Revenu universel, de l'utopie à l'expérimentation*. La Fonda a animé un groupe de travail d'associations sur ce thème et Metis a publié en ligne dès l'été 2016, puis sous forme de brochure *Le Revenu universel, idé expérimentations en France et dans le monde*. Disons-le franchement, c'est une idée qui « fait son chemin », mais n'est peut-être pas encore mûre...



Colloque Metis/Fonda du 6 avril

Les intervenants ont été invités à définir ce que pouvait être le revenu universel, crédit d'impôt généralisé ou RSA amélioré? et surtout à le mettre en regard des besoins et des mesures existantes, ou en développement (telles le Compte personnel d'activité). Dans cette grande et confortable du Sénat, où (ne serait-ce qu'à cause de l'épaisseur de la moquette) les bruits de l'extérieur parviennent peu, la voix d'**Annaïg Abjean**, Directrice de la MRIE - Mission régionale d'information sur l'exclusion, Territoire Zéro Chômeur Longue Durée à Villeurbanne - a porté a choisi de faire entendre, après les avoir retravaillés, les propos de ceux que les administrations nomment les « allocataires », les « bénéficiaires » ou « les publics » (quel drôle de mot quand on pense !). « Pas envie de faire les papiers », « Pas envie de rendre des comptes, de se faire contrôler, par exemple sur les priorités de son budget », « si travailler n'est pas obligatoire, comment pourra-t-on encourager nos enfants à se former ? », « Est-ce que les formations vont continuer pour les plus pauvres ? ». Son avis : un revenu digne ne suffit pas pour vivre une vie. Le revenu universel ne résout pas le problème de l'isolement, « ce n'est pas tant de pouvoir

compter sur personne, mais plutôt que personne ne compte sur vous ! ».

L'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de longue durée ne fait pas concurrence au bénévolat : « Pour s'engager, il faut avoir quelque chose à mettre en gage. Quand on n'a rien, on ne peut s'engager. » Annaïg Abjean a insisté comme de nombreux intervenants sur l'importance de l'accompagnement, de la fabrication du collectif laissant apparaître comme en creux la crainte que des mécanismes automatiques ne laissent les personnes en difficulté seules face à leurs problèmes. On a pu entendre dire qu'au contraire le temps des travailleurs sociaux, des conseillers pour l'em et l'insertion, libéré par l'absence de dossiers administratifs complexes à monter, leur permettrait de s'attacher aux personnes accompagnées. Le débat est ouvert.

Qui protéger et de quoi ?

Comment sortir des approches du type « j'y crois, j'y crois pas » demande **Yannick Blanc** dès son introduction en clarifiant les différents concepts. Le revenu universel est-il la bonne réponse à la

« nouvelle question sociale », aux problèmes que rencontrent les systèmes de protection sociale ? Autour de cette question, les divergences sont fortes.

Yannick Vanderborght, de l'Université Saint-Louis de Bruxelles, a rappelé les origines du concept : le bien commun qu'est la terre tout d'abord, ou bien la richesse à partager avec l'exemple de l'Ala (rente pétrolière) pour bien cerner le fait qu'il s'agit surtout ici et maintenant de transformer nos systèmes de protection sociale et selon la formule de **Marc de Basquiat** de « vaincre la pauvreté dans les pays riches » en « sécurisant les classes moyennes ». Selon Yannick Vanderborght, le revenu universel est « une façon d'égaliser les chances, afin que chacun poursuive librement la conception d'une vie réussie ». Il s'oppose à la vue travailliste qui veut que « seule une vie laborieuse est une vie réussie ».

Delphine Chauffaut, à partir des travaux de Terra Nova, a mis en regard le revenu universel : « donner des ressources à des personnes qui n'en ont pas besoin » et les questions auxquelles on doit répondre - par exemple les taux élevés de non-recours aux mesures telles que le RSA-activité (maintenant fusionné avec la Prime d'activité). Surtout, elle a cherché à « faire vivre la mesure dans le temps ». Imaginons que l'on crée le revenu universel : qu'est-ce que cela produit au fil du temps ? Mécaniquement, il risque de se réduire ou de perdre son universalité (cf. les allocations familiales).

Alexandre Leroy de la FAGE a bien sûr souligné à quel point la jeunesse est absente des politiques sociales comme si l'on était resté à une entrée quasi automatique dans la vie active : « on fabrique des générations pour lesquelles la puissance publique est absente, ce qui n'est pas sans effet sur l'engagement dans la société ». Le revenu universel pourrait résoudre le problème de l'exclusion minima sociaux dans laquelle se trouvent les jeunes. « Aujourd'hui, on acquiert les droits civiques à 18 ans, et les droits sociaux à 25 ! » Tous les intervenants se sont retrouvés pour plaider la création d'un « revenu jeunes » en même temps qu'ils soulignaient les réussites de la Garantie Jeunes en matière d'accompagnement.

Plus que des questions, les participants ont partagé des interventions, des prises de position, des problématiques à prendre en compte : « Le revenu universel peut-il permettre aux femmes de choisir ou au contraire va-t-il les enfermer dans les contrats courts, le temps partiel et les petits boulots ? »

Anne Eydoux, du CEET, reconnaît la vertu des droits sociaux attachés à la personne et non aux ménages. « Ne faut-il pas surtout s'attacher à développer de nouveaux emplois non marchands ? », « le revenu universel, on change complètement de logiciel pour passer à un système individualiste », « L'allocation universelle n'est pas un projet de société, elle maintient en l'état les inégalités », « le débat porte sur le choix entre un système individualiste ou solidaire », « Quid des services associés au revenu universel ? Une idée nouvelle pour améliorer la situation des personnes ou un aveu d'échec ? »...

Crise du travail ?

« Le revenu universel risque d'accentuer la coupure entre ceux qui travaillent et ceux qui ne travaillent pas », dit **Jean-Paul Domergue** de SNC (Solidarités Nouvelles face au Chômage). Plutôt qu'un revenu universel, il faudrait un revenu de base simplifié, un appui pour accéder à une activité, car « le travail, c'est le ticket d'entrée dans la société », avec la mise en place d'un dispositif qui sécurise les parcours professionnels.

« Le travail a une triple fonction : économique, sociale et de réalisation de soi », développe **Martin Richer**. **Emilie Bourdu** (La Fabrique de l'Industrie) évoque les processus de création-destruction d'emplois faisant écho à **Marcel Grignard** (Confrontations Europe) pour qui les principaux risques sont la polarisation des emplois, les nouvelles formes de taylorisation et de contrôle des travailleurs et le développement d'une économie de la rente. Plus que sur les pourcentages d'emplois supprimés par les nouvelles technologies et l'IA (intelligence artificielle), le débat porte davantage sur les changements à apporter au travail lui-même et sur la notion de « contribution » (cf. la notion de « revenu contributif » de l'expérimentation Plaine Commune, voir l'[article](#) de Jean-Marie Bergère dans *Metis*).

Qui dit « contribution » dit « rétribution ». Marcel Grignard rappelle l'un des effets de la création d'un SMIC en Allemagne : en payant mieux les salariés, les entreprises se prennent à envisager de mieux les « utiliser ».

Jean-Marie Bergère reprend, du point de vue de la démocratie et du vivre ensemble, la nécessité de l'inconditionnalité comme moyen de « stopper le cycle donner/recevoir », le devoir de reconnaître la contribution de chacun, pauvre ou non, « Tous ont des richesses et des compétences. »

Quelques-uns des échanges encore. « Vous pensez tous emploi universel et emplois qui ont du sens (!) et vous oubliez la fatigue du compromis salarial sur laquelle est basée notre société. » « C n'est pas la désincitation au travail que pourrait créer le revenu universel qui est à craindre, mais la désincitation au consentement à la solidarité collective ».

Le revenu universel, un « formidable révélateur » de la crise du système

Derrière les approfondissements des uns et des autres, on sentait bien les sentiments : les « pour » et « contre »... Tous reconnaissent néanmoins une vertu au revenu universel, celle d'ouvrir un d de société. « Veut-on une société qui se fracture ou qui construit de nouvelles solidarités ? En regard, la question de la redistribution est annexe ».

Pour **Roger Sue**, « la forme du lien social a toujours été associée à la manière de produire de la valeur, donc au travail. » Aujourd'hui, nous avons du mal à intégrer que « la production de valeur se déplace vers la production de l'individu, du capital humain. Après avoir investi dans la terre, dans l'industrie, dans les services, nous devons investir dans l'individu. »

Le sujet majeur est celui de réinventer une manière de faire citoyenneté. « Le revenu sans les services associés, ça ne marche pas ! » Les expérimentations présentées lors de cette journée doivent permettre de « découvrir les conditions qui permettent de changer les choses, dit Annaïg Abjean, elles ne sont pas là pour nous rassurer. Leur évaluation reste à inventer. Avec les gens qui la vivent

« Le débat reste ouvert et il ne se terminera pas avec l'élection présidentielle » a promis le **sénateur Vanlerenberghe** lors de la conclusion de cette journée annonçant d'autres réflexions à venir sur revenu, le travail, l'activité, l'emploi... réflexions que va poursuivre la Fonda et qui trouveront un écho dans les pages de Metis.

A propos de cet article

Auteur(s) : Danielle Kaisergruber, Fanny Barbier

: *Colloque, Metis, Fonda, revenu universel, utopie, protection sociale, Danielle Kaisergruber, Fanny Barbier*

www.metiseurope.eu

Revenu universel ou comment reformuler la question sociale

par Claude Emmanuel Triomphe - 17 Avril 2017

Chômage de masse persistant et segmentation du marché du travail, déstructuration des corps intermédiaires et délégitimation de la classe politique, mise en cause des modes d'intégration, panne de l'ascenseur social, primat de l'individu sur le collectif et précarité de la règle commune, divisions accentuées de l'espace de vie - habitat, écoles, loisirs, - que certains ont qualifié d'apartheid etc. : notre vivre ensemble ne va plus de soi et ce qui fait société est profondément remis en question. Si les Français ne sont pas seuls à partager ces questions, elles atteignent nous une sorte d'intensité, voire un paroxysme, qui étonne voire effraie nos voisins. La colère qui gronde pourrait bien être dévastatrice. C'est dans ce contexte tumultueux que Benoît Hamon s'est fait le héraut du revenu universel.



Sa proposition, l'une des rares originales du débat présidentiel, a un mérite essentiel : celui de nous obliger à débattre dans des termes nouveaux des questions du travail, des revenus, de la pauvreté, de la protection sociale, des inégalités et de bien d'autres encore. Ce fut le sens du colloque co-organisé par Metis et la Fonda durant lequel les très riches débats et interventions montrèrent la diversité autant que la complexité des enjeux d'une telle mesure. J'en retiendrai peut-être cinq.

Celui de l'avenir du travail et de sa centralité d'abord. Serions-nous arrivés dans une finitude du travail comme certains le prétendent ou le craignent ? Le chômage de masse, les robots et demain l'intelligence artificielle n'en seraient-ils pas les signes les plus marquants ? Indéniablement, nous faisons face à une crise durable de l'emploi (qui touche plus la France que certains de ses voisins). Mais peut-on parler d'une crise du travail ? La confusion entre les deux notions, en particulier chez les politiques français et européens, est devenue si courante qu'il nous en méfions fortement. Le salariat est peut-être menacé (même s'il ne se porte pas si mal aujourd'hui). En va-t-il de même du travail entendu comme la réalisation d'une activité productive rémunérée ou non, doublée d'une réalisation de soi ? Les chiffres partiels et par ailleurs contestés qui courent çà et là ne sauraient tenir lieu de certitude. Le potentiel d'activité de l'homme semble infini. Les hérauts de la fin du travail l'auraient-ils oublié ? Par contre les frontières entre

emploi, travail et activité, y compris de type bénévole, tendent bel et bien à s'estomper. Et sur ce point comme sur bien d'autres, nos mots et nos catégories ont du mal à décrire les mutations en cours. Bref, crise du travail ? Pas si sûr.

Celui des prestations sociales ensuite. Leur financement est tout sauf anodin et la proposition Hamon, pour ne parler que d'elle, a déjà dû en rabattre à cause de cela. Au risque de perdre en

universalité. Mais au-delà, un tel revenu, dans toutes ses versions, repose sur l'impôt pour être ensuite redistribué. Mais faut-il le donner à tous sans condition, d'où son appellation, universelle ou l ne l'attribuer que sous conditions (d'âge, de revenus, d'emploi etc..) ? Devient-il alors une sorte d'allocation sociale unique (qui fusionne un certain nombre d'allocations voire toutes) ou un revenu q s'ajoute à certaines d'entre elles ? Enfin son montant doit-il être unique ou varier selon un certain nombre de critères pour échapper à la critique d'u impact non négligeable sur les inégalités ? A ce interrogations sur le versant de la redistribution s'ajoutent celles sur les contributions. En d'autres termes le revenu universel doit-il faire l'objet d'un échange ? Ou bien est-il en lui-même une reconnaissance de la contribution de chacun à la société ? De nombreuses associations engagées dans la lutte contre la pauvreté insistent sur le fait que ce qui fait la dignité de l'individu, et notam des plus pauvres, c'est non pas de recevoir de l'argent mais de faire quelque chose en échange de cet argent. Qu'il s'agisse d'un emploi traditionnel, d'une activité non salariée voire d'un engageu bénévoles au service d'un projet ou d'une cause. Ce qui vaut pour les pauvres vaut aussi pour les jeunes. A rebours des idées reçues, la plupart des gens ne veulent pas d'un chèque ni d'une aumô elle de quelques centaine d'euros. Un ami britannique me faisait remarquer d'ailleurs que l'idée d'un revenu octroyé est fondamentalement contraire aux valeurs du syndicalisme, et particulier d'un syndicalisme qui n'a jamais beaucoup attendu de l'Etat comme c'est le cas au Royaume Uni mais aussi dans la plupart des pays nordiques.

Autre enjeu, celui des services associés. Dans la version libérale du revenu universel, son versement constitue l'une des rares obligations économiques de la société à l'égard de l'individu. Il a p effect aussi de libérer l'entreprise de la quasi-totalité de ses responsabilités : sur ce point après l'hyper responsabilisation qui fut la tendance dominante du droit français, ne risque-t-on pas d'aller v une sous responsabilisation ? Mais au-delà de ces questions importantes et des montants évoqués, le problème est plutôt de ce à quoi donnerait droit un tel revenu et la façon dont il couvrirait les besoins de base : alimentation, éducation, santé, logement (problème plus qu'aigu pour les plus jeunes et les plus pauvres). Autrement dit, c'est l'accès à ces services, auxquels on devrait ajouter liés aux transitions professionnelles, et à de vrais accompagnements éducation de qualité et à un logement, qui compte et non la somme nominale. Le revenu universel ne réglera rien si des progr importants ne sont pas réalisés en la matière, si on ne transforme pas profondément notre système social, à commencer par l'éducation. A défaut, il pourrait même être une source de détérioratio va-t-on vers une sorte de monnaie de singe ou vers de vrais droits de tirages sociaux !

L'individualisme du revenu universel, et donc du rapport entre l'individu et le collectif, pose aussi question. Dans sa conception même le revenu est une allocation individuelle. Et quelles que soi ses versions, il repose sur le postulat de la liberté d'un individu pour l'utiliser à sa guise. Ce faisant, la proposition élude le caractère collectif de la vie en société comme de l'activité humaine. Or le l social est indissociable de l'activité, du faire et du créer. Le pouvoir d'agir, consubstantiel à la notion de citoyenneté, se situe dans une interaction entre l'individu et le collectif. Avec un tel revenu, je r mais pour quoi faire ? Comment et avec qui ?

Révolution ou expérimentation ? Tel est le dilemme auquel l'introduction d'un tel revenu nous renvoie. Révolution car on l'a vu c'est un tout un système qu'il se propose de bouleverser, ce qui peut, le contexte actuel, faire peur mais aussi attirer ! Mais beaucoup de ses porteurs se proposent, aux fin de démonstration, de procéder d'abord à des expérimentations. La question est alors de savoi que l'on expérimente. Ce qui est en cours qu'il s'agisse de de Rotterdam, la Finlande ou de la Gironde est très limité : non seulement un faible nombre d'individus est choisi mais leurs caractéristiq sont toutes sauf aléatoires puisqu'il s'agit de publics ciblés. Sans parler du mur fiscal auquel se heurtent ces expérimentations : si on peut toucher à tout sauf l'impôt, qu'expérimente-t-on vraiment ?

Ces enjeux et les questions fondamentales qui lui sont associées n'enlèvent rien au mérite principal du revenu universel qui est de nous obliger à repenser, reformuler la question sociale. Née dar ces termes au 19ème siècle, la question sociale désignait l'état d'interrogation profonde, le désarroi, dans lesquels se trouvent logés politiques moralistes, intellectuels et citoyens de tous bords fa la transformation radicale du travail provoquée par la révolution industrielle. Plus proche de nous, Robert Castel définissait la question sociale commet quelque chose « d'essentiel qui concerne le racines profondes du vivre ensemble ». Il rejoignait ainsi de nombreux sociologues pour qui la question sociale est « l'aporie fondamentale sur laquelle la société expérimente l'énigme de sa cohé et tente de conjurer le risque de sa fracture ». Et c'est bien de cela dont nous avons besoin aujourd'hui. La question sociale contemporaine a besoin de nouveaux concepts, d'une nouvelle gramm et de nouveaux mots. A ce stade, il est difficile de savoir si le revenu universel en fait partie. Mais ce qui est certain c'est qu'en s'emparant de la question des revenus, et donc de nos moyens de vivre est une formidable provocation à penser.

A propos de cet article

Auteur(s) : Claude Emmanuel Triomphe

: *revenu universel, question sociale, individualisme, collectif, révolution, expérimentation, Claude-Emmanuel Triomphe*

www.metiseurope.eu

e, Laurent, Régis et Éric retrouvent tous les quinze jours le
leuf Loisir, à Saint-Maur (Indre). Cyril Chigot pour La Croix



idées pour agir

Fédération

Les associations ont la solution

La Fonda, créée en 1981, et le Mouvement associatif (plus de 600 000 associations réunies) ont lancé, le 15 mars dernier, Solutions d'associations, une plateforme numérique dédiée aux bonnes idées du monde associatif. Une quarantaine de contributions sont d'ores et déjà publiées. Les fondateurs souhaitent « mettre en lumière les points de vue et idées d'experts de terrain qui agissent au quotidien pour résoudre des problèmes structurants pour l'avenir de notre société ». Neuf « thématiques phares » structurent ce recensement associatif : santé et handicap, éducation et formation, emploi et économie, environnement et alimentation, solidarité, famille et cohésion sociale, justice et droit, culture et enfin aide au développement. Cette initiative entend donner la parole aux associations bien au-delà de la période électorale actuelle. À court terme, soit juste après les élections législatives, elle vise à publier une centaine d'actions couronnées de succès.

Site : <https://solutionsdassociations.org>

Rennes

Un panier culturel plein de découvertes

Lancé en 2016 par sept étudiants, Le Panier culturel de Rennes propose, une fois par trimestre, la livraison de quatre œuvres. Le tout pour 40 €, ou 65 € en formule duo. Cette association se donne ainsi comme objectif d'améliorer l'accès de tous à la culture. La dernière livraison contenait, par exemple, le livre album *The Wall Factory*, le livre *Casser du sucre à la pioche* d'Éric Louis (Éditions du Commun), le jeu de société *Megabou* d'Henri Kermarrec, le spectacle de cirque contemporain *Bestias*, dans le cadre du festival Ay-Roop, ou encore deux cartes pos-

Une nouvelle grammaire de l'intérêt général

PAR YANNICK BLANC ¹

L'année 2017 étant une année d'élections importantes dans divers pays occidentaux, Futuribles a décidé de se pencher sur le manque de vision régulièrement dénoncé dans les commentaires de la vie politique, en publiant une série d'articles sur le sujet. Ce déficit est-il réel, quelles en sont les raisons et comment pourrait-on y remédier ? Après deux premiers articles publiés dans le numéro de mars-avril 2017, nous poursuivons l'exercice avec cette analyse de Yannick Blanc montrant combien le système institutionnel tel qu'il s'est construit en France au fil du temps, est aujourd'hui dépassé et inadapté à la façon dont la société fonctionne. Ce que l'auteur appelle « la matrice tutélaire », qui consistait à construire la politique et faire fonctionner les institutions par le haut (en édictant des règles en phase avec les valeurs de la société, pour en réguler les usages), est aujourd'hui en décalage avec la propension croissante des citoyens à s'organiser en communautés d'action selon des modalités très différentes, où l'usage occupe le premier rang. L'État doit-il s'inspirer de cette logique bottom-up pour orchestrer sa vision stratégique et les moyens de la mettre en œuvre ? C'est en tout cas à la mise en place d'une nouvelle grammaire de l'intérêt général autour de ce triptyque règles / valeurs / usages qu'appelle ici de ses vœux Yannick Blanc. S.D. ■

Dans le n° 417 de *Futuribles*, Jean-Paul Delevoye dénonce, avec la lucidité qui est sa marque de fabrique, le divorce qui s'est installé entre dirigeants politiques et citoyens, en mettant l'accent sur l'incapacité du politique à donner un sens collectif à la dynamique pourtant omniprésente des initiatives entrepreneuriales et sociétales ². Il en appelle au renouveau d'une

1. Préfet, haut commissaire à l'Engagement civique, président de La Fonda.

2. DELEVOYE Jean-Paul, « Crise ou renouveau de la démocratie ? Le pouvoir et la vision », *Futuribles*, n° 417, mars-avril 2017, p. 5-12.

vision forte de l'intérêt général. Tout en partageant la même aspiration éthique, je voudrais essayer de montrer que, quelles que soient les qualités attendues des responsables politiques, elles ne pourront s'exprimer que si ceux-ci prennent la mesure de la mutation de la façon de faire société en France.

L'emboîtement des institutions

L'intérêt général n'existe pas en soi. Il échappe d'ailleurs à toute définition et nous sert à qualifier l'empire des choses que nous avons en commun, auxquelles nous attachons une valeur qui échappe à la quantification. Lorsque nous l'invoquons, c'est précisément parce que les institutions qui organisent l'action collective ne nous ont pas permis de saisir une situation, un enjeu ou une finalité de l'action. Le désarroi que nous ressentons aujourd'hui résulte du constat que nos institutions s'éloignent inexorablement des besoins et des finalités de l'action. Par institutions, j'entends ici l'ensemble des règles (obligations, interdits, sanctions), des valeurs (idéaux, repères, symboles, mythes) et des usages (habitudes, pratiques, traditions, savoir-faire) qui nous permettent de faire société. Ma thèse ³ est que, pour que la société soit constituée, il faut que les institutions s'emboîtent les unes dans les autres, obéissent à une grammaire commune ⁴. Or le propre de la société française est de s'être construite, à partir de l'État, selon un emboîtement rigoureusement pyramidal d'institutions dont la matrice commune est la relation tutélaire : le dominant (hiérarque, sachant, représentant) exerce un pouvoir légitime sur le dominé (subordonné, apprenant, mandant) à condition que ce soit au bénéfice du dominé, ou qu'il y ait au moins promesse de bénéfice pour celui-ci ⁵. La situation d'inégalité est alors justifiée au nom de l'intérêt général, c'est-à-dire par la distribution équitable des bénéfiques, voire par l'établissement d'un optimum de Pareto.

On retrouve cette matrice dans l'ensemble des institutions qui ont façonné la société : l'Église, l'École, la science, la médecine, les grands corps d'ingénieurs, l'administration... La matrice tutélaire s'imprime non seulement dans les institutions publiques mais aussi dans les institutions privées (entreprise, syndicat, parti, association) où l'individu lambda retrouvera et la figure tutélaire (le cadre, le délégué, le dirigeant) et la proposition de parcours initiatique (école et *cursus honorum*) lui ouvrant la possibilité d'y accéder à son tour. Danièle Hervieu-Léger ⁶ a montré comment le code civil avait transposé dans l'ordre social le modèle catholique de la famille, instituant en droit la relation tutélaire entre l'homme (« chef de famille ») et la femme. L'emboîte-

3. Cf. BLANC Yannick, *Après le Léviathan. L'État dans la grande transition*, Paris : La Fonda éditions, 2016 (analysé in *Futuribles*, n° 416, janvier-février 2017, p. 122-124 [NDLR]).

4. J'utilise ici le mot grammaire au sens que lui donne Noam Chomsky : un nombre limité de règles permettant de générer un nombre illimité d'énoncés, repris par Elinor Ostrom dans *Understanding Institutional Diversity*, Princeton : Princeton University Press, 2005.

5. Promesse que François Dubet qualifie de « programme institutionnel ». Cf. *Le Déclin de l'institution*, Paris : Seuil (L'Épreuve des faits), 2002.

6. HERVIEU-LÉGER Danièle, *Catholicisme, la fin d'un monde*, Paris : Bayard, 2003.

ment des institutions n'est évidemment pas une exception française, mais la France est sans doute le pays qui a poussé le plus loin l'exact ajustement des institutions les unes aux autres, sous la triple égide de la République, du savoir et du service public. Il se traduit par un strict alignement des règles, des valeurs et des usages : la conjonction de la loi et du savoir structure l'organisation et la pratique de l'administration, laquelle se réfère aux valeurs du service public. Parmi celles-ci, l'universalité, l'égalité et la proximité assurent son inscription dans les usages de la société.

La matrice tutélaire s'efface et l'emboîtement des institutions se défait progressivement au cours du dernier tiers du XX^e siècle. La loi du 13 juillet 1965 met fin à l'incapacité de la femme mariée qui peut désormais ouvrir un compte en banque et exercer une profession séparée sans l'autorisation de son mari ; c'est en 1970 que la notion de chef de famille disparaît du code civil. La loi instaurant les droits du citoyen dans ses rapports avec l'administration date de 1978. La loi de 1982 portant décentralisation supprime la tutelle de l'État sur les collectivités territoriales. Le combat des associations de malades du sida va remettre en cause la relation tutélaire entre le médecin et le patient. La loi de 1989 sur l'éducation place l'élève « au centre » de l'institution scolaire. Le service militaire est suspendu en 1996. On pourrait ainsi multiplier les signaux plus ou moins faibles qui témoignent du démantèlement du paradigme sur lequel se sont édifiées les institutions à toutes les échelles. Avec l'avènement du mode de production numérique, le début du XXI^e siècle voit enfin disparaître la base matérielle de la matrice tutélaire qu'étaient la production, la détention et la rétention des informations, des savoirs et des connaissances. Ceux-ci deviennent matériellement accessibles avant que l'*open data* ne s'impose à la faveur de l'affaire Wikileaks comme un principe clef de la démocratie. Enfin, l'égalité entre les hommes et les femmes, si elle est loin d'être partout effective, est incontestablement devenue une valeur des sociétés démocratiques ⁷.

La transition institutionnelle

Cet ensemble de mutations, touchant de manière irréversible toutes les échelles de l'organisation sociale, de la plus globale à la plus intime, peut être qualifié de transition institutionnelle. Loin d'être un long fleuve tranquille, celle-ci provoque une multitude de fractures et de frictions vécues comme autant de crises : « montée de l'individualisme », « crise des valeurs », « crise de l'autorité », « perte des repères », autant d'expressions qui témoignent d'une sorte de souffrance de la transition, et qui génèrent de très fortes tensions idéologiques et politiques. Sans surprise, les mutations de l'École et de la famille sont celles qui suscitent les affrontements les plus vifs, ces deux institutions étant à la charnière de l'héritage républicain et de l'héritage catholique de la société française. Les tenants de l'École républicaine mènent une guerre (verbale) sans merci contre le « pédagogisme »,

7. Non sans étonnement, j'ai entendu récemment un jeune militaire la citer en exemple de ce que sont les valeurs de la République lors d'une journée de défense et de citoyenneté.

accusé d'organiser la ruine de la civilisation⁸ ; quant à La Manif pour tous, chacun connaît sa vision apocalyptique des conséquences du mariage homosexuel et de la gestation pour autrui.

C'est dans ce contexte qu'il faut à mon sens replacer l'effondrement des partis politiques que l'on peut observer un peu partout en Europe et auquel la campagne présidentielle a donné un tour particulièrement spectaculaire en France. Le parti, dès lors qu'il désigne autre chose qu'un groupe parlementaire, comme le furent les *Tories* et les *Whigs* dans l'Angleterre du XIX^e siècle, est une institution régulatrice de la tension existant entre la dimension représentative de la démocratie et le fonctionnement tutélaire de l'État. Le parti, dans sa fonction *bottom-up*, structure la représentation et permet de donner un contenu identifiable au mandat électoral, garantissant la cohérence de celui-ci malgré la prohibition du mandat impératif. Dans sa fonction *top-down*, il permet l'instauration de règles de comportement politique (la « discipline de parti ») et légitime l'existence d'un pouvoir hiérarchique émanant de son groupe dirigeant. L'articulation entre les deux fonctions est assurée par la formation que le parti dispense à ses militants et par l'ascension sociale qu'il promet aux meilleurs d'entre eux. Indispensable à la vitalité démocratique, le parti n'en est pas moins une institution essentiellement hiérarchique, ce qui lui permet de servir de sas entre la multitude des opinions et l'unité de l'appareil d'État. Le destin aussi médiocre que chaotique du parti écologiste en France illustre d'ailleurs assez bien l'incompatibilité entre cette dimension hiérarchique et une conception purement horizontale de l'exercice démocratique. Lorsque la matrice tutélaire cesse d'assurer l'emboîtement des institutions, les partis deviennent plus ou moins rapidement dysfonctionnels. Le pouvoir disciplinaire s'y affaiblit, laissant libre cours à la multiplication des fractions et à l'hypertrophie des *ego*. La fonction d'intellectuel collectif se dilue au profit des groupes d'experts et des *think-tanks*. Aucune utilité ne vient bientôt plus justifier la clef de voûte que constitue l'unité du parti. Ce mot a d'ailleurs disparu de la bouche des élus, volontiers remplacé par l'expression « famille politique », avec ce que cela sous-entend de violence et de passions, d'alliances et de désunions...⁹

Privée de ses moyens traditionnels de structuration, l'action collective n'en a pas pour autant perdu de sa vitalité. Tous ceux que leur métier, leurs fonctions ou leur engagement amènent à sillonner le territoire et à pratiquer les divers secteurs de la société font le même constat : très loin de la « société bloquée » ou du « pays à redresser » que fustige une certaine rhétorique, ils observent un pays où fermentent de toutes parts innovations et initiatives,

8. Pour un exemple récent dans une bibliographie interminable, voir BARJON Carole, *Mais qui sont les assassins de l'École ?*, Paris : Robert Laffont, 2016. Exemple d'autant plus intéressant qu'il émane non d'un porte-parole habituel des opinions conservatrices mais d'une journaliste chevronnée du *Nouvel Observateur*.

9. Je ne prétends pas pour autant qu'il y ait jamais eu un âge d'or des partis politiques. À la veille de la révolution d'Octobre, Lénine qualifiait lui-même le parti bolchevik de « fédération négociée de groupes, de fractions et de tendances ». On sait à quel prix il finit par en assurer l'unité pour créer ce qui allait devenir pendant quelques décennies, et ce dans de nombreux pays, « le Parti ».

que ce soit sous la forme d'entreprises, de collectifs, de projets des collectivités locales, ou tout simplement du sens que beaucoup recherchent dans le service de l'intérêt général ¹⁰. Et tous s'interrogent sur le plafond de verre qui sépare ce pays réel de la nation dépressive dont les Français donnent collectivement l'image. Le diagnostic s'impose : c'est celui d'un écart grandissant entre l'architecture des institutions françaises et les formes que prennent l'action collective et le lien social ¹¹.

Les communautés d'action

C'est désormais l'« associativité » qui est la matrice de l'action collective, c'est-à-dire l'ensemble des formes institutionnelles qui permettent de mettre en commun, en vue d'un projet, des connaissances, des activités, des capacités d'action. Ayant eu l'occasion, comme préfet, d'observer de près comment s'organisait l'action collective sur les territoires et d'en être moi-même partie prenante, et parfois instigateur au titre des politiques publiques que je mettais en œuvre, j'ai appelé « communauté d'action » cette forme émergente. Communauté parce qu'elle repose le plus souvent sur l'existence de liens créés par la proximité, l'expérience partagée, les habitudes qui permettent de créer une relation de confiance sans préalables formels : le collectif se forme et s'identifie comme tel sans cadre institutionnel préexistant. Communauté d'action parce que ce qui la lie est le projet et parce que, à la différence des communautés organiques (ethniques, claniques, religieuses ou même corporatives), sa raison d'être est de réunir des membres qui appartiennent en même temps à d'autres communautés (institutions publiques, entreprises, communautés professionnelles, réseaux associatifs, etc.). Les pôles de compétitivité ¹², les pôles territoriaux de coopération économique ¹³, les 34 plans industriels sont autant de communautés d'action organisées par la puissance publique. Mais celle-ci emprunte parfois le chemin de la communauté informelle comme lorsqu'en septembre 2015, étant préfet du Val-d'Oise, j'ai suscité la création d'un collectif d'associations pour organiser, avec les services de l'État et les collectivités locales, l'accueil de 200 réfugiés venus de Munich. Autre modèle, le programme Monalisa (Mobilisation nationale contre l'isolement des âgés) ¹⁴ a été lancé à l'initiative d'un collectif d'associations, avec le soutien de l'État et la participation de collectivités territoriales. Il consiste en l'organisation d'équipes citoyennes locales, regroupant services sociaux, associations, citoyens bénévoles et jeunes volontaires en service civique, qui n'appliquent pas un programme mais prennent des initiatives dans un cadre éthique et méthodologique élaboré sur la base de l'expérience associative.

En observant la gouvernance des communautés d'action, on voit émerger une nouvelle grammaire de l'action collective. Les organes de la décision ne

10. Voir notamment le site Internet <http://www.solutionsdassociations.org/>

11. Cf. SUE Roger, *La Contresociété*, Paris : Les Liens qui libèrent, 2016.

12. Site Internet <http://competitivite.gouv.fr/>

13. Voir le Labo de l'économie sociale et solidaire, site Internet <http://lelabo-ess.org/>

14. Site Internet <http://www.monalisa-asso.fr/>

sont ni le bureau, hérité des sociétés savantes et des assemblées parlementaires, ni le conseil d'administration venu des sociétés commerciales, mais un comité de pilotage (copil), fréquemment secondé par un comité technique (cotech) et des groupes de travail ou équipes-projet. Gouvernance essentiellement collégiale donc, au sein de laquelle se déploieront les phénomènes habituels du *leadership*, de la conflictualité et de la négociation. L'essentiel n'est cependant pas là mais dans le réagencement des énoncés institutionnels qui fondent et légitiment la gouvernance.

À la hiérarchie [règles > valeurs > usages] qui structurait nos schémas d'action collective se substitue une triangulation dans laquelle l'usage occupe la première place dans l'ordre des raisons. Il faut ici entendre l'usage au sens large, tel qu'on le trouve dans les démarches de *design* social (on pourrait aussi parler de *praxis*) : métiers et savoir-faire des parties prenantes, utilité sociale du projet, expérience de l'utilisateur (*user experience* ou UX). L'usage et l'utilisateur sont au cœur du projet et ont une place dans la gouvernance. L'énoncé institutionnel correspondant à l'usage est la stratégie (objectifs-moyens ; méthode-calendrier). Le deuxième côté du triangle est celui des valeurs : celles-ci s'énoncent en même temps que le projet lui-même et permettent de l'inscrire dans un système de sens, soit parce qu'elles en éclairent la finalité (développement durable, société inclusive, égalité et dignité des personnes, respect de la diversité, etc.), soit parce que cet énoncé permet de vérifier la compatibilité entre les systèmes de valeurs éventuellement différents portés par les parties prenantes. Le troisième côté est celui DES règles, alors que LA règle dominait jadis le système pyramidal. La stratégie et les valeurs, et non les règles, orientent l'action ; celles-ci sont considérées comme des ressources et des contraintes, voire comme des facteurs de risque.

La forme que revêt l'énoncé simultané de la stratégie, des valeurs et des règles, et qui permet de déterminer le centre de gravité du triangle propre à la communauté d'action est la charte. Il ne s'agit pas d'un document juridique, mais il exprime un engagement collectif et mutuel des parties prenantes. Dans leur extrême diversité de contenu, de longueur et de plan, les chartes ont pour fonction commune d'explicitier la compatibilité des règles respectées, des valeurs invoquées et des finalités poursuivies par la communauté d'action.

La relation qui unit les membres de la communauté d'action est l'engagement : ni adhésion (fusion des individus dans le collectif) ni contrat (échange d'obligations réciproques), l'engagement relève à la fois de la promesse collective et de la reconnaissance de chacun des individus qui y contribuent.

La capacité d'agir comme enjeu démocratique

Le partenariat, le collectif, le réseau, le *coworking*, le pôle, l'écosystème, l'entreprise élargie, les communs sont autant de façons de nommer les formes émergentes de l'action collective. L'entreprise n'échappe pas à cette mutation

lorsqu'elle réduit le nombre des niveaux hiérarchiques ou s'avise de démanteler l'accumulation des procédures de contrôle et de *reporting*. Ce phénomène implique-t-il la pure et simple disparition du politique au profit d'une vitalité propre à la société civile ? Celle-ci peut-elle s'instituer par la seule capacité d'entreprendre et de mettre en commun de ses membres ? La façon dont on peut formuler la réponse à ces questions trace les linéaments de ce que peut être aujourd'hui un projet démocratique.

Reprenons les trois catégories de base de notre grammaire :

▮ **Les règles** : la prolifération normative est le symptôme majeur de l'épuisement de l'ancienne grammaire. Le discours politique ne parvient pas à sortir de la schizophrénie consistant à proclamer l'avènement de la simplification mais à manifester sa volonté d'agir par l'annonce de nouvelles lois ou, mieux, d'ordonnances permettant de couper court à l'entropie de la controverse démocratique. Il faut se résoudre à admettre que la loi n'est plus l'expression de la volonté générale mais que tout énoncé juridique vient modifier et / ou perturber un système juridique aux sources et aux ressorts multiples. Le paradoxe ultime est qu'en raison de sa complexité, le droit nous gouverne désormais sous l'empire du risque juridique et paralyse l'action. Nous avons non seulement besoin, comme le réclame régulièrement le Conseil constitutionnel, d'améliorer la qualité de la loi, mais aussi de conduire une véritable politique de régulation, c'est-à-dire de subordonner les règles aux finalités de l'action. Cette maxime vaut bien sûr pour les règles de droit, mais pourrait aussi inspirer un peu de recul par rapport à ce que d'aucuns prétendent être « les lois de l'économie ». Lorsque l'entrepreneur, l'élu local ou l'acteur social réclame de la simplification, il ne s'agit pas de mettre les formulaires en ligne, mais de reconnaître que la finalité de son action est légitime indépendamment de sa conformité à un système juridique qui, n'étant plus subordonné à une norme fondatrice, n'est plus porteur de sens.

▮ **Les valeurs** : c'est donc bien en termes de valeurs et non de droit qu'il faut juger la finalité de l'action. Le politique est doublement pris au piège de ce déplacement de l'axe d'emboîtement des énoncés institutionnels. En effet, les valeurs créent des obligations, mais à la différence des règles, elles sont librement choisies par les individus et par les groupes. Certaines valeurs sont consensuelles (comme celles citées *supra*), d'autres non, qu'elles soient de nature religieuse ou purement éthique (la condition animale, pour citer une valeur émergente qui bouscule les politiques publiques). Le politique doit donc à la fois réguler la compatibilité des valeurs dans la société (ce qu'on appelle le « vivre ensemble ») et démontrer que la finalité de l'action qu'il mène répond à des valeurs. L'actualité montre à quel point le rôle de l'éthique dans l'emboîtement horizontal des institutions est mal compris des politiques. La place centrale prise par la laïcité, l'impératif de transparence, le besoin d'autorités indépendantes, l'exigence de l'éthique personnelle des dirigeants sont autant de facteurs qui déstabilisent le système politique alors qu'ils sont en train de devenir l'armature de sa légitimité.

▮ **L'usage** désigne à la fois l'ensemble des règles et des valeurs communément admises dans une communauté donnée, et l'ensemble des capacités

qui permettent d'agir. Dans la communauté d'action, la confiance ne s'instaure pas, elle est le fruit de l'usage. On sait qu'elle est l'ingrédient indispensable à la formulation d'un projet et à la construction d'une démarche stratégique. Chacun de nous déploie sa capacité d'agir (son *conatus* aurait dit Spinoza) en choisissant la ou les communautés d'action dans lesquelles s'incarnent des valeurs qui donnent du sens à son action. Ce que nous attendons de la démocratie est de garantir la pluralité des choix, la viabilité juridique et l'intégrité éthique des communautés d'action.

Règles, valeurs et usages s'inscrivent ainsi dans une boucle de rétroactions dont se nourrit en permanence le corps politique. La meilleure loi, les valeurs les plus solides sont celles que l'on respecte sans y réfléchir et qui sont donc inscrites dans les usages. On voit assez bien comment la gouvernance s'élabore et s'installe empiriquement dans ce contexte : partenariats, équipes de projets et instances de pilotage entrent sans bruit dans nos habitudes, créant sans révolution ni Constitution quelque chose comme un nouveau régime. Celui-ci corrige en permanence ses fragilités ou son instabilité en créant de nouvelles instances de régulation sous forme d'agences et d'autorités indépendantes. Un État-*patchwork* prend progressivement la place de l'architecture régaliennne qui faisait notre fierté. Ce dessin permet-il d'avoir un dessein collectif ? Cette gouvernance a-t-elle besoin d'un gouvernement ?

La vision : justice et stratégie

Pour que le politique referme la fracture qui le sépare des citoyens, il lui faut non seulement adopter et articuler le langage correspondant à cette nouvelle grammaire des institutions, mais encore faire la preuve que le mandat qui lui est confié apporte quelque chose à une société qu'il ne contrôle plus. En un mot, il doit troquer la posture tutélaire que lui conférerait l'architecture régaliennne des institutions contre celle de « tiers garant » d'une société démocratique¹⁵. La vision que l'on attend de lui repose d'abord sur la mobilisation des connaissances et des savoirs dispersés dans le corps social pour construire une représentation cohérente de celui-ci — ce que John Dewey appelait « l'enquête¹⁶ ». Elle doit ensuite permettre aux individus, aux communautés de différentes échelles et à la communauté nationale (dans son voisinage européen) de se projeter dans un avenir discernable.

Il ne s'agit pas de faire revivre le mythe exaltant de l'État stratège, ultime avatar de l'État tutélaire, mais plutôt d'imaginer à quoi pourrait ressembler un « État des stratèges » orchestrant la controverse, la délibération et si possible l'accord de la multitude des stratégies individuelles et collectives qui font la vitalité du corps social. Dans le vocabulaire des ingénieurs de l'uni-

15. J'emprunte l'expression à Pierre Legendre, sans en tirer les mêmes conséquences. Cf. *De la société comme texte. Linéaments d'une anthropologie dogmatique*, Paris : Fayard, 2001.

16. DEWEY John, *Logic: Theory of Inquiry*, New York : Henry Holt & Co, 1938 (accessible en ligne, URL : <https://archive.org/details/JohnDeweyLogicTheTheoryOfInquiry>. Consulté le 21 mars 2017).

vers numérique, cela s'appelle « l'État plate-forme ¹⁷ » et permet de décrire le type de fonctionnalité qu'il doit développer au service des usages. Cela ne règle cependant pas la question de sa légitimité, laquelle ne se réduit pas à l'efficacité et à l'efficience mais ressortit à l'ordre des valeurs. Or la valeur qui garantit l'intégrité du corps social (vivre ensemble, faire ensemble, avoir un destin commun) n'est autre que la justice. Pour retrouver sa légitimité, le politique doit se réapproprier l'exigence de justice en comprenant qu'elle ne se résume pas au respect des règles de droit, mais qu'elle implique aussi des valeurs et des usages, et qu'elle les transcende. La justice comme garantie d'équilibre, d'impartialité, d'équité, la justice comme promesse crédible d'égalité doit irriguer le système de valeurs. La justice comme ensemble d'institutions, pénale, civile, administrative, régulatrice, doit offrir des points d'appui visibles à l'action, disposer de moyens conformes à la noblesse de sa mission et non être traitée comme la voiture-balai des impensés de la société. La justice est la clef d'emboîtement des institutions d'aujourd'hui, comme la souveraineté et la tutelle étaient celles des institutions d'hier. C'est aussi la clef qui peut réconcilier les cultures politiques européennes que l'ordo-libéralisme dominant éloigne les unes des autres.

La grammaire de l'intérêt général n'est pas à réinventer : elle s'énonce déjà chaque jour dans nos façons de faire et dans nos aspirations. C'est à condition d'en suivre le bon usage ¹⁸ que le politique peut mobiliser les savoirs, garantir la justice et orchestrer les stratégies afin de permettre aux citoyens agissants de partager une vision de long terme nécessaire pour inscrire la diversité de leurs projets, de leurs aspirations et leurs trajectoires dans une identité commune. ■

17. Cf. COLIN Nicolas et VERDIER Henri, *L'Âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Paris : Armand Colin, 2012.

18. *Le Bon Usage* est le titre du manuel de grammaire de Maurice Grévisse qui fait encore référence (1^{re} édition, Gembloux : Duculot, 1936).

LA FRANCE CONTESTATAIRE

À propos du livre de Thierry Pech, *Insoumissions. Portrait de la France qui vient* (Paris : Seuil, janvier 2017, 240 p.)

Thierry Pech dirige le *think-tank* Terra Nova. Dans cet ouvrage, il part d'un constat : l'essoufflement du modèle de l'État-providence a fait entrer la France dans une nouvelle ère, celle de la contestation des travailleurs, des consommateurs et des citoyens. Il s'attache donc à détailler les moteurs et les caractéristiques de ce triple mouvement.

L'insoumission du travailleur résulte selon lui des tensions croissantes entre les attentes des travailleurs français et les conditions offertes par les entreprises. En effet, la France se caractérise à la fois par un niveau d'attentes particulièrement élevé des travailleurs vis-à-vis de leur employeur, et par l'existence de distances hiérarchiques très marquées au sein des organisations. Il en résulte une frustration croissante des salariés, notamment les plus jeunes et les plus qualifiés, qui ne se sentent pas assez écoutés ni reconnus dans leur travail. Deux types de comportements se développent en réaction. D'une part, le désengagement : selon une enquête Gallup, un quart des salariés français se disent « activement désengagés » dans leur travail. De l'autre, un nouvel essor de la pluriactivité et du travail indépendant, qui s'observerait depuis une dizaine d'années, notamment grâce à la création du statut d'autoentrepreneur, qui a déjà séduit un million de Français. Thierry Pech constate ainsi que se développe en France une nouvelle valorisation sociale du statut d'entrepreneur sous toutes ses formes, perçu comme la concrétisation d'un certain idéal d'autonomie et d'épanouissement personnel. Elle traduit selon lui un discrédit progressif de l'entreprise,

même si des mouvements comme l'entreprise libérée tentent de trouver de nouveaux modes de conciliation entre attentes des travailleurs et exigences des entreprises.

Domage néanmoins que l'auteur n'analyse pas ce récent engouement pour le travail indépendant plus en profondeur, et ne mette donc pas en avant deux constats pourtant majeurs. D'une part, ce retour du travail indépendant reste très limité, les travailleurs indépendants ne représentant que 10 % des travailleurs en France, soit autant qu'au début des années 1990. D'autre part, les nouveaux travailleurs indépendants sont autant les jeunes qualifiés décrits par Thierry Pech que des travailleurs précaires et plus âgés.

La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée à l'insoumission du consommateur. Plus historique,

elle propose une longue analyse de l'essor puis de la généralisation de la société de consommation. L'auteur rappelle que cette période correspond à un contexte historique exceptionnel, celui des Trente Glorieuses, très éloigné de celui que connaît aujourd'hui la France. Au contraire, on assiste actuellement à une phase de « démassification », traduisant le fait que les besoins matériels des Français sont désormais globalement satisfaits, ce qui se manifeste par un ralentissement progressif de leur consommation. En revanche, ils expriment de nouvelles attentes et subissent aussi de nouvelles contraintes qui conduisent à un éclatement des profils et des pratiques de consommation. Mais, au-delà de ces différences, se développe un mou-



vement de contre-consommation qui se manifeste par une défiance et une exigence croissantes des consommateurs vis-à-vis des marques.

Dans la dernière partie, « La radicalisation du citoyen », Thierry Pech constate que les classes moyennes salariées, qui ont longtemps symbolisé une certaine vision de la société française, sont de plus en plus éclatées et paralysées par la crainte du déclassement. En conséquence, elles perdent peu à peu leur confiance en l'avenir et envers les responsables politiques. La société française dans son ensemble fait face à une remise en cause de la légitimité de l'autorité politique. La fracture s'explique notamment par le fait que les élus ne sont pas représentatifs des citoyens : l'Assemblée nationale ne compte que 27 % de femmes et les députés sont âgés en moyenne de 54,6 ans. L'impact de cette crise de la démocratie serait, selon certains analystes, limité par la vitalité du monde associatif français. Néanmoins, Thierry Pech constate que les associations concentrent, elles aussi, certaines catégories de population, comme les jeunes retraités et les classes moyennes supérieures. Il regrette donc que « la France de l'instabilité », à savoir la partie la plus précaire de la population, reste absente des principales instances de représentation de la société. Ce phénomène explique, selon l'auteur, le retour des discours populistes et radicaux sur la scène politique française.

En conclusion, Thierry Pech constate qu'en l'absence d'objectif et de cadre d'action communs, les trois mouve-

ments qui se développent posent un nouveau défi : celui de la cohérence de la nouvelle société qui émerge. Ainsi, les nouvelles pratiques de consommation (achat d'occasion, en ligne...) peuvent contribuer à aggraver les destructions d'emplois et la dégradation des conditions de travail. De leur côté, les « nouveaux indépendants » très qualifiés qui érigent leur statut comme un idéal, passent souvent sous silence la précarité à laquelle font face certains indépendants peu qualifiés (symbolisés notamment par les chauffeurs Uber). Surtout, alerte l'auteur, une contradiction probablement intenable apparaît entre, d'une part, une France des « insoumissions créatives et dynamiques » et, d'autre part, une société « des insoumissions réactives et conservatrices ». Alors que la première revendique toujours plus de libertés pour faire vivre ses idéaux d'épanouissement personnel, l'autre vit au contraire dans la déception permanente vis-à-vis de responsables politiques incapables de répondre à ses peurs. Or, constate Thierry Pech, jusqu'à présent la France n'a pas réussi à gérer ces deux mouvements, les solutions proposées par les responsables politiques risquant au contraire d'aggraver encore les critiques et les déceptions des Français. En particulier, l'accent mis sur la lutte contre les inégalités de revenus conduit, selon lui, à négliger la lutte contre les inégalités de rapport à l'avenir, qui nécessiterait des réflexions et des politiques spécifiques.

*Cécile Désaunay,
Futuribles*

CALENDRIER DES FORMATIONS

PROSPECTIVE • STRATÉGIE • TERRITOIRES • VILLES
ALIMENTATION • MODES DE VIE • CONSOMMATION

FUTURIBLES INTERNATIONAL

► **Futurs de villes. Continuités et changements de paradigme**

Animé par Morgan Poulizac, avec Isabelle Baraud-Serfaty, Bernard Coloos, André Crocq, Jean Haëntjens, Frédéric Lainé et Martin Vanier

Mercredi 17 et jeudi 18 mai 2017 • Prix : 1584 euros TTC*

► **L'avenir de l'alimentation : les produits, les services, les acteurs**

Animé par Bruno Héroult et Céline Laisney, avec François Blouin, Nicolas Bricas, Stéphane Dahmani, Régine Eveno, Yves Tregaro et Ariane Voyatzakis

Jeudi 1^{er} et vendredi 2 juin 2017 • Prix : 1584 euros TTC*

► **La prospective territoriale. Pour quoi faire ? Comment faire ?**

Animé par Frédéric Weill et Hugues de Jouvenel, avec François Bourse, Radia Daoud, Julian Perdrigeat et Christophe Vandepoortael

Jeudi 8 et vendredi 9 juin 2017 • Prix : 1584 euros TTC*

► **Pratiques de la prospective stratégique**

Animé par Nathalie Bassaler, François Bourse et Hugues de Jouvenel

Jeudi 15 et vendredi 16 juin 2017 • Prix : 1584 euros TTC*

► **Bâtir une stratégie. Comment la prospective renouvelle les pratiques stratégiques**

Animé par Nathalie Bassaler et François Bourse

Jeudi 22 et vendredi 23 juin 2017 • Prix : 1584 euros TTC*

► **Comment vivrons-nous demain ? Prospective des modes de vie et de la consommation**

Animé par Bruno Héroult et Hugues de Jouvenel, avec Jacques-François Marchandise, Marie-Hélène Massot, Louis Maurin, Fabrice Murtin, Martin Richer et Thibaut de Saint Pol

Lundi 26 et mardi 27 juin 2017 • Prix : 1584 euros TTC*

► **Introduction à la démarche prospective De l'anticipation à l'action**

Animé par Hugues de Jouvenel • **Jeudi 29 juin 2017** • Prix : 1056 euros TTC*

*Remise de 10 % pour inscription multiple dès la deuxième participation ; dispense des frais de participation pour les membres partenaires de Futuribles International (valable pour une personne par formation).
Futuribles est un organisme de formation agréé.

Informations complémentaires : Corinne Roëls - Futuribles International
47 rue de Babylone - F-75007 Paris - Tél. + 33 (0)1 53 63 37 71 - Fax + 33 (0)1 42 22 65 54
E-mail croels@futuribles.com - Site <https://www.futuribles.com/fr/formation/>

« Les associations doivent se poser comme créatrices de valeur »

Véritable think tank, la Fonda a contribué, depuis 35 ans, à construire la légitimité des associations face aux pouvoirs publics. Elle est aujourd'hui le lieu où s'invente l'avenir de l'action associative. Rencontre avec Yannick Blanc, son président.

La Fonda est un acteur-clé de l'engagement associatif en France depuis plus de 35 ans. Pouvez-vous présenter son action ?

La Fonda est née, en 1981, de la prise de conscience, par un petit groupe de hauts fonctionnaires, bientôt rejoints par des dirigeants associatifs, du rôle fondamental joué par les associations dans la société française. Sa première mission a été de défendre le monde associatif auprès des pouvoirs publics. Elle est devenue une instance de représentation et de dialogue, et est parvenue à fédérer en son sein tous les courants associatifs qui était jusqu'alors historiquement très divisés, avec notamment, une fracture importante entre les milieux laïques et catholiques. La Fonda a été le lieu où s'est structuré le monde associatif tel qu'il existe aujourd'hui, à travers notamment une action de plaidoyer très forte. L'amendement Coluche sur le régime de déduction fiscale, la création de la Conférence permanente des coordinations associatives

(CPCA) devenue depuis le Mouvement associatif ou encore le Conseil National de la Vie Associative, aujourd'hui Haut Conseil à la Vie Associative (HCVA)... Tous ces projets ont été portés et discutés au sein de la Fonda. Depuis le début des années 2000, elle est davantage devenue un laboratoire d'idée avec une forte dimension prospective. Elle produit des études, des analyses, des textes et anime un travail collectif avec les responsables associatifs.

Comment se positionne aujourd'hui l'action associative dans la société française ?

L'action associative est aujourd'hui pleinement reconnue. Elle est même indispensable aux pouvoirs publics qui ont plus que jamais besoins de structures capables de fabriquer du lien social. Dans le même temps, nous vivons une période marquée par de profondes transformations que ce soit sous l'effet des ruptures économiques, de la transition écologique, de l'entrée dans l'ère numérique. Dans ce contexte, l'architecture de nos institutions se lézarde. Qu'elles soient publiques ou privées, elles se trouvent fragilisées. Un équilibre s'est rompu dans la relation entre l'institution et l'individu qui a tendance à s'émanciper de la matrice tutélaire. Le modèle très hiérarchisé fondé sur la prescription, qui prévalait jusqu'ici, est aujourd'hui dépassé au profit de la coopération, de la mise en commun des connaissances. Les acteurs publics raisonnent de plus en plus en termes de partenariats, les entreprises privilégient le fonctionnement en écosystème qui prend le pas sur la logique de compétition. Partout, on voit émerger ce que j'appelle des communautés d'actions, c'est à dire des plateformes collectives qui fédèrent des intervenants issus d'univers très divers. Ces fonctionnements sont directement

Solutions d'Associations, un accélérateur d'idées

À l'approche des échéances électorales, la Fonda et le Mouvement associatif ont lancé la campagne « Solutions d'associations ». Plutôt que d'interpeller les candidats aux élections sur leur projet, le choix a été fait de leur donner à voir le savoir-faire des associations et les solutions qu'elles apportent aux grands enjeux qui traversent notre société. Environnement, petit enfance, insertion professionnelle, handicap... Un site Internet dédié présente une foule d'initiatives et de propositions très concrètes qui ne demandent qu'à être déclinées sur tous les territoires. Elles sont formulées directement par les associations. L'Unapel a ainsi apporté sa contribution sur le droit de vote des personnes handicapées. La plateforme reste ouverte au moins jusqu'à l'été. www.solutionsdassociations.org

Énarque, diplômé de l'École normale supérieure, Yannick Blanc, 62 ans, préside La Fonda depuis 2012. Il est également Haut-commissaire à l'engagement civique et président de la Société française de prospective. Il assume également la présidence de l'Agence du Service Civique, où il a succédé à François Chérèque en juin 2016.

inspirés du modèle associatif, qui a toujours eu cette flexibilité pour élargir sa capacité d'agir en s'appuyant sur des alliances extérieures. D'une certaine manière, c'est désormais la matrice associative qui devient la norme. Le paradoxe est que les grandes organisations se retrouvent dépassées par leur propre modèle. À une époque où l'information et la connaissance circulent à la vitesse de la lumière, la relation entre les têtes de réseaux et les adhérents, les acteurs de terrain, se trouve, elle aussi, profondément transformée.

La baisse des financements publics ne remet-elle pas en cause l'action des associations ?

C'est bien sûr un point fondamental. Les financements publics ont beaucoup évolué, en termes de volume global mais aussi, et c'est essentiel, dans leurs modalités d'attribution. On est passé du mécanisme de subvention au principe de mise en projet. Aujourd'hui, tout laisse à penser que nous nous orientons vers une recomposition de l'État providence. Nos sociétés commencent à revenir des politiques d'austérité et de rigueur et s'apprentent à remettre de l'argent dans le circuit.

Même si cela survient, nous ne renouons pas avec les modes de fonctionnements d'hier. La logique de projet perdurera car c'est désormais la notion d'investissement qui prime. Les associations doivent s'approprier cette approche et apprendre à se présenter comme des créateurs de valeur. La Fonda vient justement de lancer une

« À une époque où l'information circule à la vitesse de la lumière, la relation entre les têtes de réseaux associatives et les adhérents se trouve profondément transformée »

étude prospective sur la mesure de l'impact social car les acteurs associatifs seront de plus en plus amenés à évaluer leurs actions pour en défendre la pertinence et l'efficacité auprès des financeurs. C'est une évolution majeure qui me semble très positive : la relation entre le financeur public et l'opérateur social s'inscrit désormais davantage dans une logique de plaidoyer, de négociation d'égal à égal, que dans le principe de subordination, de dépendance voire de clientèle, qui caractérisait le financement par subventions. Face à cette réalité, les associations doivent aussi faire évoluer leur mode de gouvernance, leur modèle économique et

aller vers davantage de fluidité. Dans les champs de l'action sociale, la tendance est à la simplification des prestations, à la mise en place de logique de parcours qui prennent de plus en plus le pas sur des approches catégorielles obsolètes.

Le bénévolat est un autre levier de l'action associative. Quel est l'impact de la crise de l'engagement bénévole ?

Le bénévolat est justement l'objet d'une autre étude que nous avons lancée en 2017. Elle nous permettra de mesurer les évolutions depuis 2002 et d'en tirer des conclusions pour l'avenir. Cela étant, on nous dit depuis 15 ans qu'il y a une crise des vocations, que les associations ne trouvent pas de bénévoles. C'est un sujet que je connais bien et je m'inscris en faux. L'envie de s'engager est bien réelle dans la société française et la ressource est là. Mais les formes, les rythmes, la temporalité de l'engagement ne sont plus les mêmes que par le passé. Les associations doivent s'adapter à cette réalité. Beaucoup l'ont fait en développant un bénévolat sur mesure et cela fonctionne très bien. Se pose également la question du non-renouvellement des dirigeants associatifs. On avance souvent l'argument de la technicité de la fonc-

tion. Cela me semble exagéré. Certes, la gestion d'établissements médico-sociaux s'appuie sur des systèmes normatifs complexes. Mais les dirigeants bénévoles doivent s'appuyer sur l'expertise de leurs salariés. La relation entre bénévoles et salariés a trop longtemps été marquée par une opposition, une défiance, comme si les uns voulaient prendre le pouvoir des autres. Il y a une vraie réflexion à mener là-dessus. Je crois que la première mission des dirigeants associatifs est de donner du sens à l'action. Leurs équipes professionnelles en ont besoin, la crise du travail est passée par là... ●

Etienne Guillermond

UNE APPROCHE PROSPECTIVE

Longtemps reléguées dans une économie de la réparation, les activités d'utilité sociale sont désormais considérées sous l'angle de la création de valeur économique. Cela nécessite de repenser les outils d'évaluation à partir d'une réflexion prospective sur la dimension sociale de la création de valeur.

Dans les domaines de la lutte contre l'exclusion, de la dépendance, de la santé, de la culture ou de l'environnement, l'évaluation est devenue incontournable pour les organisations d'utilité sociale. Une interrogation grossit néanmoins sur son rôle : l'évaluation est-elle seulement un instrument de gestion ou peut-elle être un véritable outil de réflexivité stratégique ? Partant d'une analyse des atouts et limites des méthodes d'évaluation existantes, la Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS entendent montrer que l'évaluation de l'utilité sociale doit tenir compte de mutations de moyen et de long terme transformant les sources et les modalités de la création de valeur. Sont ici présentés les grands axes de cette expédition prospective en cours.

UTILITÉ SOCIALE ET CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE

La valorisation des activités d'utilité sociale est longtemps demeurée impensée. Calquée sur le produit intérieur brut (PIB), l'approche de la comptabilité nationale a assimilé l'essentiel des activités d'utilité

sociale aux dépenses pour la puissance publique¹. Elle a relégué ces activités à un rôle résiduel de réparation. La régulation socio-fiscale de l'utilité sociale a entériné cette approche : la règle dite des « 4P » (produit, public, prix, publicité) déporte les activités d'utilité sociale dans des sphères économiques abandonnées par le marché classique et où n'agissent pas les mécanismes de fixation des prix qui permettent de déterminer la valeur des biens et des services.

Toutefois, les récents développements de l'évaluation de l'utilité sociale ont vu émerger des méthodes consistant à déterminer la valeur économique produite par les activités d'utilité sociale. Ces méthodes entendent fixer la valeur économique en déduisant le coût global des activités de l'ensemble des dépenses collectives qu'elles permettent d'éviter. L'émergence de cette perspective pouvant se réclamer de l'investissement social s'explique principalement par le développement d'instruments dits d'« investissement à impact social » utilisés par des acteurs publics (Caisse des dépôts, Bpifrance, etc.) comme privés (fonds d'investissement, fondations converties

à la « philanthropie de risque »). Le plus souvent, ces outils exigent des porteurs de projet qu'ils puissent mesurer leur impact social sur la base de critères d'efficience économique permettant de déterminer leur rentabilité et/ou les « coûts évités » pour les prestations sociales et l'impôt. À partir d'indicateurs chiffrés (proportion de retour à l'emploi, hausse des revenus, baisse de la récurrence ou de l'occurrence d'une maladie, etc.), l'évaluation est ainsi réalisée sur une base monétaire : la réussite d'un projet à finalité sociale réside notamment dans le « retour social sur investissement » qu'il génère, déterminé par le rapport d'équivalence entre son coût et l'expression monétaire des bénéfices sociaux induits.

Ces formes d'évaluation de l'utilité sociale par le calcul des économies réalisées sur les « dépenses sociales passives » semblent toutefois rencontrer certaines limites. L'analyse de certaines expériences pourrait révéler que ces outils d'évaluation conduisent à segmenter les projets d'utilité sociale en prestations fonctionnelles selon une vision réductrice des besoins sociaux des bénéficiaires. Ces outils pourraient ainsi brider le potentiel d'innovation des structures d'utilité sociale, favorisant le développement de projets aux objectifs restreints et de court terme.

LA CONTRIBUTION, NOUVEAU MOTEUR DE LA CRÉATION DE VALEUR

La construction d'approches alternatives suppose d'abord de reconnaître les modalités émergentes de la création de valeur sociale. Nous assistons aujourd'hui à un phénomène de diffraction et de diversification des formes de l'activité. Alors même que l'activité se déplace de la production

1. Sur les enjeux de mesure et les limites du PIB, v. not. « Mesurer le bien-être et la soutenabilité », *Revue de l'OFCE* n° 145, févr. 2016.



EVALUATION



d'objets vers la production de connaissances, elle cesse d'avoir pour forme dominante le travail encadré par les organisations. Le travail, de plus en plus dématérialisé, cesse de pouvoir être organisé en un processus mesurable et contrôlable². L'hybridation des statuts comme le développement du travail informel, notamment dans la sphère domestique, conduisent à un brouillage de l'opposition entre activité et inactivité ainsi que des séparations entre vie professionnelle et vie privée, engagement professionnel et engagement bénévole.

Le développement de l'infrastructure numérique accélère ces transformations de l'activité. Alors que robotisation, Big Data et fonctions cognitives tendent à supprimer la moitié des emplois salariés dans les pays industriels, de nouvelles formes de travail émergent à mesure que les organisations repensent leurs modèles économiques. Qu'ils soient portés par les acteurs de l'économie des plateformes collaboratives (Uber, Airbnb, etc.) ou par les géants du capitalisme informationnel (les GAFAs³ et la nouvelle économie des données), de nouveaux modèles économiques reposent désormais sur l'intégration des formes d'activité propres à l'ère numérique, qu'il s'agisse de travail hors salariat ou d'activités informelles telles que le « travail du consommateur » issu de sa navigation sur le Web ou l'usage d'applications⁴. Ces formes d'activité émergentes conduisent à reconsidérer les modalités de la création de valeur économique et de son équitable répar-

ation. Cette expédition prospective prendra notamment appui sur une approche de la question fondée sur le paradigme de l'économie de la contribution⁵. Ce nouveau paradigme économique propose une alternative à un monde où l'essentiel de la valeur créée par ces formes d'activité émergentes demeurerait capté par des organisations à but lucratif à des fins de maximisation de leur profit. Le modèle proposé par l'économie de la contribution met ainsi en lumière des processus de création de valeur demeurés invisibles. De là, cette expédition prospective s'intéressera aux pistes ouvertes par ce modèle pour le renouvellement de l'évaluation des activités utiles à la collectivité.

POLLINISATION PAR LES USAGES

Il faut d'abord noter que les pratiques économiques organisant une société de la contribution brouillent considérablement les frontières de l'utilité sociale. Ces dernières peuvent s'ouvrir à l'ensemble des activités productrices d'externalités positives permettant le développement de biens communs, matériels comme informationnels. Les contributions à Wikipédia relèvent-elles de l'utilité sociale ? C'est ce que tend à considérer l'instauration d'un revenu contributif, qui consisterait à reconnaître leur contribution en rétribuant ces activités. Les expérimentations actuellement à l'œuvre cherchent à attribuer une contrepartie financière à l'implication des usagers dans

la production d'un bien ou d'un service utile à la collectivité. Le revenu contributif tisse ainsi une relation d'équivalence directe entre la rémunération et l'activité contributive d'une rémunération conditionnelle⁶.

Le cœur de cette expédition prospective résidera cependant dans une réflexion sur la manière dont le paradigme contributif peut transformer les projets s'inscrivant dans les secteurs classiques de l'utilité sociale (insertion, vulnérabilités sanitaires et sociales, éducation, lutte contre la dégradation environnementale) et leurs modalités d'évaluation. Quelle est la valeur ajoutée de projets dépassant des objectifs restreints et centrés sur des « publics cibles » par la production de biens communs bénéficiant à un ensemble élargi d'acteurs ? Notre expédition prospective s'intéressera ainsi aux projets d'utilité sociale construits en partant des usagers et de la multidimensionnalité de leurs besoins : comment rendre compte de la valeur ajoutée d'un projet « pollinisé » par ses usagers ? Seront ainsi identifiées les pistes d'innovation possibles pour une évaluation de l'utilité sociale intégrant la production de ces externalités positives générant une valeur d'usage.

L'IMPACT COLLECTIF, CATALYSEUR D'UNE INNOVATION SOCIALE TERRITORIALISÉE

L'approche multidimensionnelle des besoins sociaux rend essentielle l'ouverture, les alliances et la coopération entre ●●●

2. Ce phénomène est notamment expliqué par Roger Sue dans *La Contresociété* (Les liens qui libèrent, 2016). V. égal. Y. Blanc, « La cinquième transition », La Fonda, 9 sept. 2016.
3. Google, Apple, Facebook, Amazon.

4. Y. Moulier Boutang, *L'Abeille et l'Économiste*, Carnets Nord, 2010 ; N. Colin, H. Verdier, *L'Âge de la multitude*, Armand Colin, 2^e éd., 2015.
5. Ce concept est notamment développé par Bernard Stiegler et le groupe Ars Industrialis.

6. Sur les différences et les possibles complémentarités du revenu contributif avec le revenu de base inconditionnel, v. not. B. Stiegler, A. Kyrou, « Le revenu contributif et le revenu universel », *Multitudes* n° 63, 2016/2, p. 51-58.

●●● Les différentes structures d'utilité sociale. Le besoin social auquel répond un projet d'éducation populaire peut également comporter des dimensions liées au logement, au transport ou encore à l'emploi. Cette approche de l'innovation sociale propose de considérer les besoins sociaux à partir de la diversité des dynamiques (sociales, économiques, démographiques, etc.) qui les sous-tendent. Cette approche multidimensionnelle des besoins sociaux se concrétise notamment à l'échelle du territoire, où peuvent se créer les interactions et les synergies entre les actions d'utilité sociale. À cette échelle, peuvent prendre forme de véritables systèmes de services adaptés aux besoins spécifiques et évolutifs des habitants.

L'évaluation de l'utilité sociale peut ainsi chercher à mesurer l'ensemble de la valeur créée au sein d'un écosystème territorial relativement clos. Cette exploration prospective s'intéressera au concept de « création de valeur partagée »⁷. Ce concept s'intéresse au rôle de la coordination des activités et de la coopération dans la création d'un « impact collectif » résidant dans le chaînage spécifique qu'un projet construit entre ces différentes formes d'activité⁸. On pourra interroger la pertinence de ce modèle pour l'évaluation de projets de territoires contributifs⁹ ou encore pour les dynamiques organisées autour des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)¹⁰, tournés vers une activité dont les finalités et les impacts visent principalement les acteurs et les populations d'un territoire, ces derniers étant également impliqués dans la réalisation de ces activités¹¹. Il s'agira notamment de valoriser l'action des plateformes permettant de créer ces synergies et de faire du territoire un vecteur de cohérence de l'action.

INTERNALISATION DES EXTERNALITÉS NÉGATIVES

L'expédition prospective portera également sur la problématique de la création de valeur dans un monde aux ressources limitées. Les modèles de valorisation économique des pratiques d'économie circulaire pourraient permettre de mieux cerner la dimension environnementale de l'utilité sociale et de son évaluation¹². Là encore, cette expédition prospective s'intéressera à des cas concrets, comme celui du PTCE éco-domaine de Bouquetot dans le Calvados. Ce projet de développement économique est fondé sur le principe d'internalisation des externalités négatives : centré sur la préservation de l'environnement autour d'une ancienne ferme, il développe une activité de tourisme vert autour de l'élevage bovin, le fumier récolté permettant d'entretenir des jardins pédagogiques, dont les déchets permettent finalement, par la méthanisation, de produire de la chaleur pour la ferme de spiruline et les bâtiments de l'éco-domaine.

OUVERTURE À L'EXPÉRIMENTATION SOCIALE

À partir de ces pistes d'innovation, cette expédition prospective cherchera à proposer plusieurs modèles types d'évaluation de l'utilité sociale, chacun à même de donner une représentation objective de la création de valeur spécifique aux divers projets

d'utilité sociale. Il s'agira notamment de réfléchir à la question de la monétarisation de la valeur créée. Elle ne semble pouvoir l'être totalement. Comment rendre compte de chaînes de valeur conjuguant activités transactionnelles ayant un impact social mesurable, traductible en valeur monétaire ou non, et activités relationnelles, créatrices d'une valeur non mesurable ?

Ces modèles fourniront aux projets d'utilité sociale de nouveaux arguments pour faire reconnaître leur contribution à la transformation sociale auprès des nouveaux acteurs du financement, et notamment ceux issus du champ de l'investissement socialement responsable. S'étendant au-delà de l'investissement à impact social au sens strict, ce champ rassemble des acteurs cherchant à rationaliser les investissements qu'ils réalisent dans les domaines d'utilité sociale sans pour autant en attendre des retours financiers. Les modèles types de mesure de l'impact social proposés pourront les aiguiller dans leur choix de projets et dans la construction de leurs méthodes d'accompagnement.

Ces modèles pourront permettre aux organisations à finalité sociale de placer l'évaluation au cœur de la formulation de leur projet et de leur stratégie à moyen et long terme. Leur but sera de pouvoir ouvrir des démarches d'expérimentation, construites à partir de démarches territorialisées de prospective stratégique. ■

AUTEUR Alexei Tabet
TITRE Chargé d'études prospectives,
La Fonda, doctorant à l'ENS Paris-Saclay



7. M.E. Porter, M. R. Kramer, « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, janv.-févr. 2011.
8. M. Kramer, M. Parkhurst, L. Vaidyanathan, « Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact », *FSG Social Impact Advisors*, juill. 2009.

9. Le territoire Plaine Commune (Seine-Saint-Denis) mène notamment une expérimentation en ce sens.
10. C. Amblard, *JA* n° 508/2014, p. 36 ; G. Fontaine, H. Defalvard, *JA* n° 554/2017, p. 29.
11. Sur les PTCE et les enjeux d'évaluation de ces der-

niers, v. not. « Les PTCE », *Labo de l'ESS*, sept. 2014.
12. C. Arnspurger, D. Bourg, « Vers une économie authentiquement circulaire – Réflexions sur les fondements d'un indicateur de circularité », *Revue de l'OFCE* n° 145, févr. 2016, p. 93.

À bien des égards, le numérique peut se présenter comme une promesse de renouvellement pour une démocratie par ailleurs fatiguée, contestée car jugée trop distante par rapport aux attentes et préoccupations des électeurs. Cette promesse passe par de nouveaux outils et de nouveaux modes de mise en relation, qui permettent une fluidité dans les échanges, un lien plus direct entre les citoyens et avec les élus, ou encore qui favorisent de nouveaux modèles d'élaboration collective. Derrière ce foisonnement, il importe cependant de souligner que plusieurs façons de concevoir la démocratie sont en jeu, son renouvellement par le numérique pouvant prendre plusieurs formes, celle d'un dialogue renouvelé aussi bien que celle d'une transformation, voire d'une contestation profonde des relations au pouvoir. Les liens entre numérique et démocratie font se dresser de nouveaux enjeux, soit autant de questions essentielles à prendre en considération si l'on souhaite que les promesses de renouvellement dont le numérique est porteur puissent se concrétiser. Les conditions d'un égal accès au numérique et à ses usages figurent au premier rang de ces défis.

DES OUTILS POUR RENOUVELER LA DÉMOCRATIE

Dominique Cardon, auteur de *La Démocratie Internet*¹, souligne que la grande conquête démocratique d'Internet réside dans sa possibilité expressive² : Internet ouvre pour tous un droit à la parole. Forums, blogs, réseaux sociaux, commentaires en ligne : tous ces espaces permettent une parole libre et directe et l'on y observe une conversation politique foisonnante. Si l'on peut y déplorer l'absence de règles garantissant une

LE RENOUVEAU DÉMOCRATIQUE LIÉ À L'UTILISATION DU NUMÉRIQUE

Formidable outil d'expression et de mise en lien, le numérique vivifie la démocratie. Mais de quelle conception de la démocratie est-il porteur ? Comment lui permettre d'accomplir ses promesses de renouvellement ?

éthique de la discussion, force est cependant de constater qu'Internet permet à tout un chacun de s'exprimer et libère donc un droit à la parole publique qui n'était auparavant que l'apanage de certaines personnes autorisées. Ce droit pour tous de s'exprimer constitue un socle, indissociable de l'esprit même d'Internet, sur la base duquel une série d'outils vont apparaître pour offrir des canaux à cette parole, en permettre l'élaboration et en faciliter une structuration collective.

Si Internet favorise l'expression de tous, cette caractéristique va de pair avec une circulation croissante des informations, transformant chacun tour à tour en émetteur ou récepteur. L'opinion politique se construit alors en dehors des réseaux de sociabilité traditionnels, et plus particulièrement des influences familiales, pour être le fruit d'une activité d'observation, d'analyse, de comparaison, mais aussi de discussion et d'interpellation. Un site tel que Voxe.

org permet à l'internaute de s'informer sur les enjeux clés d'un scrutin grâce à des infographies, de comparer des éléments précis de programme, d'interpeller les candidats ou encore d'organiser des débats pour échanger entre pairs sur des sujets de portée politique. Vérité politique propose de confronter les affirmations des candidats à la réalité des faits. Questionnez vos élus permet une interpellation directe des candidats. Accropolis est une chaîne YouTube à destination des 18-35 ans sur laquelle sont commentés en direct les débats de l'Assemblée nationale pour permettre d'en comprendre les enjeux, les arguments et le mode de fonctionnement. Le journal en ligne *Le Drenche* permet de confronter des avis contradictoires. Tous ces sites visent à former des citoyens éclairés, capables de s'informer par leurs propres moyens, mais aussi de décrypter les propositions politiques et de construire leur opinion propre. ●●●

1. D. Cardon, *La Démocratie Internet – Promesses et limites*, Seuil, 2010.

2. Sauf indication contraire, les citations et mentions de cet article sont issues de la rencontre-débat « Le numérique, moteur du nouveau démocratique ? » organisée le 7 décembre 2016 par La Fonda.

DOSSIER

●●● Internet permet également la rencontre entre citoyens pour que se structure une parole collective issue d'une concertation, dans une dynamique de dialogue. L'association **Parlement & Citoyens** propose des outils et une méthode pour associer les citoyens à la rédaction des propositions de loi. De telles modalités de concertation ont pu être testées lors de l'élaboration de la loi pour une République numérique³ pour laquelle une plateforme, développée par **Cap Collectif**, permettait aux internautes de voter en faveur de certains articles et de proposer des amendements. **Cap Collectif** a également développé la plateforme lancée par l'Association des paralysés de France (APF), **#2017Agirenssemble**, structurée autour de plusieurs thèmes, qui permettait de rédiger et de voter pour des propositions afin de construire le texte d'interpellation de l'association aux candidats. En facilitant la structuration de paroles collectives, le numérique encourage les dynamiques entre pairs. Guillaume

Rouyer, cofondateur d'Assemblée virtuelle, souligne que l'objectif de son association est de créer des outils numériques pour rendre les citoyens acteurs, en leur permettant de « produire le devenir politique et social de la société par leurs actions de tous les jours ». Le numérique encourage alors des dynamiques d'auto-organisation, qui vont au-delà du renouvellement du dialogue avec les élus et interrogent la démocratie dans sa forme même.

DE QUELLE DÉMOCRATIE PARLE-T-ON ?

Dominique Cardon souligne que les discours sur la démocratie se focalisent sur sa forme représentative, alors qu'il en existe une définition plus large qui consiste à s'interroger sur nos « rapports d'égalité et d'émancipation dans nos relations avec les autres ». Selon lui, le numérique s'ancre dans cette définition large de la démocratie qui se joue dans l'« interaction, les commu-

nautés, l'invention des biens communs... ». Dans le prolongement de la contre-culture américaine des années 1970, la « démocratie Internet » cherche à changer la société sans prendre le pouvoir. Elle est la démocratie de la « forme que peut prendre la mise en réseau des individus pour produire des choses sans être obsédés par la question centrale de la conquête du pouvoir et de la régulation par l'État ».

Maïa Dereva, cofondatrice de la Peer-to-Peer Foundation France (P2P Foundation), souligne que les dynamiques autour des communs numériques ainsi que la logique pair-à-pair, caractéristiques d'Internet, reposent sur des formes d'auto-organisation. Une communauté numérique se constitue autour d'un commun, c'est-à-dire une ressource partagée que la communauté prend en charge, en en assurant la pérennité et en décidant collectivement de la redistribution que permet de produire cette ressource. Cette ressource partagée peut être un wiki, qui propose du savoir



“ Les promesses du numérique se cristallisent autour d’un renouvellement démocratique reposant sur une transformation des modes d’exercice du pouvoir ”

et de l’information. Dans leur mode de fonctionnement, ces communautés numériques reposent sur la confiance ainsi que sur la méritocratie. Quelqu’un qui souhaite proposer une action peut le faire, sachant que le numérique permet des retours en arrière, et le rôle de chacun croît en fonction de son implication. Le mode d’organisation s’inspire du mécanisme biologique de la stigmergie, suivant lequel chacun laisse une trace de son action pour que lui ou d’autres acteurs puissent la prolonger ensuite. Une autre caractéristique forte de ces espaces est que l’on n’y délibère pas exclusivement des actions que l’on mène, mais aussi de la façon dont on organise les modes d’action et les prises de décision.

Si son enjeu premier n’est finalement pas tant le renouvellement des formes de compétition politique que des formes de coopération, le numérique propose néanmoins une série d’outils pour renouveler l’articulation entre cette conception large de la démocratie et la démocratie représentative. Autour de ce que l’on nomme les *civic tech* existe une pluralité de démarches. Certaines, telles LaPrimaire.org ou #Ma Voix, visent à changer les règles de la représentation en la fondant sur un rapport plus direct entre les électeurs et le représentant qu’ils désignent. D’autres, dans le sillage de la démocratie participative, visent à ouvrir des espaces de concertation pour mieux associer les citoyens à la décision publique.

d’exercice du pouvoir. Guillaume Rouyer met ainsi en avant le fait que le numérique peut jouer un rôle dans la construction d’un projet de société en associant des intelligences issues de divers domaines. La démocratie est renforcée par le numérique dans sa capacité à faire élaborer un projet partagé à partir d’une « compréhension de l’environnement en intelligence collective ». Un projet en cours de cartographie des acteurs participant à la démarche des Grands Voisins doit pouvoir lui conférer toute sa portée politique en soulignant les liens entre les acteurs, leurs convergences et les complémentarités à tisser entre eux.

Ces promesses ne doivent cependant pas occulter certaines difficultés propres au numérique, dont deux symétriquement opposées. D’un côté, la profusion des prises de parole, sur les réseaux sociaux ou d’autres espaces, entraîne une cacophonie d’avis contradictoires plus ou moins rigoureusement argumentés au milieu desquels il est complexe de se repérer. De l’autre côté, il existe une tentation à se protéger de ce foisonnement en se retranchant dans des bulles où les prises de parole confortent son avis initial, bloquant ainsi toute forme de controverse constructive. D’aucuns

soulignent que les algorithmes qui mettent en avant les contenus renforceraient cette tendance.

Dans tous les cas, l’enjeu central reste celui de l’apprentissage des usages du numérique. Pouvoir se saisir des outils numériques et y converser et agir en étant audible et donc pleinement acteur suppose de connaître certains codes qui ne se limitent pas au mode d’emploi des outils. D’autant plus que les publics à qui les promesses de renouvellement de la démocratie souhaiteraient s’adresser en premier lieu n’ont pas nécessairement les conditions d’exercice de la démocratie pour préoccupation première, mais plutôt les questions d’accès à l’emploi, au logement ou encore aux soins. Pour Damien Monnerie, directeur de l’association Innovons pour la citoyenneté sur Internet (ICI), le numérique est vu par les élus comme un « outil inclusif pour renouveler les espaces de démocratie ». Pour qu’il joue pleinement ce rôle et ne pas risquer de créer une démocratie à deux vitesses, il faut donner une place à la médiation numérique, qui propose une appropriation progressive des outils, en réponse à des besoins, pour déboucher progressivement au renouvellement de la démocratie en elle-même. ■

DÉFIS ET ENJEUX DU RENOUELEMENT NUMÉRIQUE DE LA DÉMOCRATIE

Les promesses du numérique se cristallisent autour d’un renouvellement démocratique reposant sur une transformation des modes



AUTEUR
TITRE

Bastien Engelbach
Coordonnateur des programmes,
La Fonda



Trente-six heures plus tard, la FIDH a annoncé qu'elle avait « dupé la fachosphère »... et a enregistré un nombre record de clics. « L'idée, c'est surtout de faire monter la première marche à des soutiens potentiels, puis de les faire entrer dans un cycle de fidélisation », souligne Jean-Baptiste Paulhet. En réalité, on n'est pas loin des engagements d'autrefois. Quand on rencontrait des gens à la paroisse, qu'on leur donnait un coup de main par amitié... puis qu'on finissait par les suivre

dans leurs actions de charité. Aujourd'hui, néanmoins, « le numérique a changé notre rapport au monde en le rendant plus transparent, plus proche de nous, mais aussi plus changeant. Le numérique est une chance car il favorise un engagement très rapide et très simple, mais il pousse les associations à revoir leurs fondamentaux », indique Thomas Guillochon, qui encourage les structures à proposer de nouvelles formes d'engagement complémentaires, plus souples, plus flexibles, plus courtes, aussi : « Il faut passer d'une logique où l'association parle du problème à une logique plus inclusive pour le donateur, le bénévole, le sympathisant ou le fan. Il faut lui dire pourquoi on a besoin de lui, et comment il peut aider, même à minima, sur un projet précis ». Une relation à leur public évidemment plus complexe à gérer, pour les associations, puisqu'elle mobilise de multiples petits cercles concentriques autour d'elle. Mais ce mélange entre tous les niveaux et les types d'engagement n'est-il pas au fondement même du projet associatif? ●

fidh FIDH @fidh_fr · 1h
 .@F_Desouche, pris à son propre piège, relaie sans même la lire notre fausse news pour déconstruire les idées reçues sur les #migrants

Fdesouche (officiel) @F_Desouche
 « Décision de l'UE : tout citoyen ayant un logement de plus de 60m2 devra accueillir u... fdesouche.com/800395-decisio...



5 15 9

P. G.

(1) Capitaine Paul Watson : entretien avec un pirate, Lamia Essemlali et Paul Watson, Glénat, 2012.



La fake news lancée par la FIDH en décembre 2016.



©DR

ENTRETIEN | « Les donateurs veulent ressentir qu'ils ont un pouvoir d'agir »

Pour Charlotte Debray, déléguée générale de La Fonda, le besoin de « reliance » et celui de se sentir utile sont les deux motivations fortes de l'engagement associatif, aujourd'hui.

Fundraizine : Le thème de l'engagement est-il porteur, aujourd'hui ?

Charlotte Debray : Le mot est très en vogue dans le secteur marchand comme dans le non-marchand. Sur le fond, on constate qu'aujourd'hui, le parcours bénévole est enfin valorisé sur les CV et reconnu par les recruteurs. On voit aussi la montée en charge du service civique ou la réserve citoyenne, mais aussi de nombreuses initiatives pour faire exister la démocratie ou défendre d'autres façons de vivre – je pense par exemple au mouvement Alternatiba, aux Colibris... Je dirais que l'engagement est devenu une « grammaire commune ». Contre le supposé « désengagement »

des nouvelles générations, il faut affirmer que la société s'engage autant qu'avant, voire plus. Si l'on s'appuie sur la statistique publique (Insee en 2002, ou Drees en 2010), ou les travaux de Recherche et solidarités, on constate que le bénévolat progresse, en particulier chez les jeunes. Chez les seniors, il a tendance à stagner, même s'il reste élevé (près de 44 % des bénévoles ont plus de 65 ans). On estime qu'il y a treize millions de bénévoles dans les associations en France !

La façon de s'engager a-t-elle changé ?

— Oui. Chez les jeunes générations, l'engagement se traduit par une plus

grande mobilité, par un désir croissant d'horizontalité et de reconnaissance. Surtout, il y a un désir d'engagement « par projet », ce qui signifie que l'engagement va être intense, mais court, et sur des objectifs à atteindre. Les nouvelles générations recherchent une articulation entre leur trajectoire personnelle et la dimension collective de l'engagement. Résultat, ce repositionnement général de l'individu au cœur du collectif vient percuter les tutelles institutionnelles qui structuraient jusque-là la société : l'État, l'école, les partis politiques, l'église, les syndicats, la famille...

Avec quelles conséquences pour le tiers-secteur ?

— Le projet associatif doit se situer à l'endroit où se rencontrent les motivations personnelles et la dynamique collective. En effet, la recherche d'autonomie de l'individu contemporain n'exclut pas le besoin de « reliance », bien au contraire ! Le besoin de convivialité, de réseau, de chaleur humaine est toujours là. Les associations doivent en tenir compte, mais aussi prendre en considération les contraintes actuelles – la vie de famille,

le travail qui s'intensifie... – pour proposer des formes d'engagement adéquates. Par exemple, il est difficile de proposer, aujourd'hui, du bénévolat « présentiel » dans la durée... Il faut aussi, c'est très important, répondre aux attentes en termes d'impact.

Que voulez-vous dire ?

— Les associations doivent pouvoir montrer clairement les effets de l'engagement de leurs soutiens. Les donateurs, bénévoles, signataires de pétition ou même ceux qui se « contentent » de cliquer ont des attentes fortes quant à l'effet de leur action. D'où le fait que les associations doivent pouvoir mesurer les résultats, célébrer les petites victoires, montrer que les gens ont un effet de levier. Les citoyens attendent beaucoup de contre-dons en retour de leur engagement. Et d'abord, celui d'être reconnu comme des acteurs, comme des citoyens qui ont un pouvoir d'agir. C'est ce qui explique la pénurie de bénévoles dans les instances de gouvernance et de gestion, qui offrent moins de contre-dons concrets.

Propos recueillis par P. G.

Quand passez-vous au fundraising 2.0 ?

eudonet



#Culture
#Caritatif
#EnseignementSuperieur
#SecteurPublic
#Confessionnel



Restez connecté avec vos donateurs avec Eudonet CRM
www.eudonet.fr

SCANNEZ POUR DÉCOUVRIR 
LE CRM DÉDIÉ AUX FUNDRAISING



le Mag

[< Retour au sommaire](#)

ESS et création de valeur : une approche prospective de l'évaluation d'impact social

Expertise

ESS et création de valeur

Une approche prospective de l'évaluation d'impact social

Une étude portée par



ESS et création de valeur, La Fonda

Alors que l'évaluation d'impact est de plus en plus considérée par l'ensemble des acteurs de l'intérêt général, il est important de s'interroger sur ce qu'elle implique concernant la définition de « création de valeur ». Ainsi, Charlotte Debray, déléguée générale de La Fonda, nous présente une prochaine étude prospective qui traitera de ce sujet dans le secteur de l'ESS.

Dans tous les domaines où agissent les acteurs de l'ESS (lutte contre l'exclusion, éducation, insertion par l'économie, dépendance, santé, culture, sports, environnement, accès aux droits ...), l'évaluation est devenue incontournable. Afin de contribuer à construire un langage commun, la Fonda, l'Avisé et le Labo de l'ESS ont lancé ensemble une étude prospective.

Mettre l'évaluation au service de l'innovation sociale

Mesurer l'impact social d'une action d'intérêt général a, sans conteste, des vertus positives : guider et piloter sa stratégie, s'améliorer, valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, rendre compte à ses financeurs et partenaires, communiquer efficacement, etc. Encore faut-il que la méthode de mesure soit accessible et qu'elle ne génère pas de coût supplémentaire disproportionné. Une interrogation grandit néanmoins sur le rôle des démarches d'évaluation : l'évaluation est-elle seulement un instrument d'optimisation budgétaire, ou peut-elle être un véritable outil de pilotage et de réflexion stratégique ?

Notre conviction est que l'évaluation des projets à finalité sociale peut devenir un moteur de l'innovation sociale. Mais cela suppose que les démarches d'évaluation tiennent compte de mutations de moyen et de long termes transformant les sources et les modalités de la création de valeur.

Certes, il existe d'ores et déjà un grand nombre de guides de la mesure d'impact constitués pour l'essentiel de conseils méthodologiques. Ils n'interrogent cependant guère les concepts qu'ils utilisent. Or le concept d'impact social ne naît pas au milieu d'un désert mais doit s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques. Parmi ceux-ci, le concept de valeur occupe une place centrale.

Qu'est-ce que la valeur dans un monde digitalisé et dans la société de la connaissance ? Que doit être la valeur sur une planète aux ressources finies ? Quelle est la valeur du soin, de l'entraide ou du partage ? Comment passer de la valeur extractive à la valeur créative ? Quelle est la valeur des données que l'internaute produit sur le net, et plus globalement du *digital labor* ? Comment l'évaluation peut-elle tenir compte de la montée du pair-à-pair et de l'économie de la contribution ? Comment rendre compte des liens entre la création de valeur économique et la création de valeur sociétale ?

Alors que robotisation, *big data*, *blockchain* et *tokenisation* sont en train de transformer notre perception du monde et des échanges, les référentiels d'évaluation existants, qui souffrent déjà de ne pas être suffisamment appropriés par les acteurs, menacent de devenir très rapidement obsolètes.

Un dispositif de travail rigoureux et participatif

Afin de contribuer à leur renouvellement, cette étude est organisée autour de trois phases.

Prenant appui sur différents travaux et une analyse des pratiques remontées par les acteurs de terrain, la première phase aura pour objectif de caractériser les avantages et les limites des méthodes existantes, et de commencer à identifier les défis pour demain.

La deuxième phase consistera à mobiliser les analyses les plus récentes relatives à la transformation des chaînes de valeur, à la mesure des externalités et à la problématique macroéconomique des moteurs de l'investissement. Elle permettra de cartographier les domaines d'innovations possibles pour la mesure d'impact social.

Enfin, sur la base de cette cartographie des domaines d'innovation, la troisième phase aura pour objectif de construire des modèles-types d'évaluation d'impact innovants, intégrant les dimensions de la création de valeur sociale peu ou mal prises en compte par les démarches existantes (approche multidimensionnelle et territorialisée des besoins

sociaux, prise en compte des externalités positives ou négatives, coopération et mutualisation des ressources entre acteurs, etc.), et de réfléchir à leur appropriation par les acteurs de l'ESS et ceux qui les accompagnent.

Ces différentes étapes verront le jour dans le cadre d'un dispositif de travail rigoureux et participatif ; croisant les expertises d'économistes, de sociologues, mais aussi d'investisseurs et de responsables de l'ESS, nous proposons une exploration prospective de 18 mois, pour nourrir les choix stratégiques.

Ce faisant, nos travaux permettront de doter les porteurs de projet à finalité sociale de nouveaux arguments pour faire reconnaître leur contribution à la transformation sociale, notamment auprès de financeurs cherchant à rationaliser leurs investissements. Inversement, ils viendront compléter les dispositifs permettant aux investisseurs et ceux qui les accompagnent de répartir les projets d'utilité sociale et rendre compte de l'usage des fonds.

Charlotte Debray,

Déléguée Générale de La Fonda

Comment participer ?

- Participer au prochain atelier, le 15 septembre à 9h30 à la Fonda. Pour s'inscrire : fonda@fonda.asso.fr
- Faire remonter des retours d'expérience en complétant [la fiche jointe](#)
- Souscrire à l'étude : [plaquette de présentation](#) et [bulletin de souscription](#)

Banque de l'innovation sociale : "Donner à voir une France des territoires extrêmement dynamique"

Publié le 28/07/2017 Caroline Megglé

Social - Santé

Sous l'impulsion du CGET et de la Fonda, l'élaboration d'un moteur de recherche destiné à faire remonter toutes les innovations repérées sur les territoires impliquerait d'ores et déjà 60 partenaires.

Une "banque de l'innovation sociale" devrait voir le jour d'ici la fin de l'année. Lauréate du deuxième appel à projets "Entrepreneurs d'intérêt général" du Programme d'investissement d'avenir (1), la démarche portée par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et la Fonda aurait été également plébiscitée par le groupe de travail "innovation" de la Conférence nationale des territoires.

Le comité de pilotage devrait intégrer dès septembre d'autres partenaires, dont la Délégation interministérielle à l'économie sociale et solidaire (Diess) et l'Avisé. Le projet mobilise déjà une soixantaine de partenaires et pourra bientôt s'appuyer sur quelque 150 organisations nationales et 80 structures locales, selon Emmanuel Dupont, Responsable de l'animation scientifique et stratégique au CGET, interrogé par Localtis

Fédérer "tout l'écosystème de l'innovation sociale"

"Tout l'écosystème de l'innovation sociale se met ensemble, c'est une démarche très collective", estime-t-il. Parmi les partenaires cités par le point d'étape publié par le CGET en avril dernier, on trouve des acteurs de capitalisation telles que l'Agence des pratiques et initiatives locales (Apriles, portée par l'Observatoire national de l'action sociale), Territoires conseils (Caisse des Dépôts), le Cler (Réseau pour la transition énergétique), Social Planet ou encore l'Union nationale des centres communaux et intercommunaux d'action sociale (Unccas).

Quatre ministères (Agriculture, Transition écologique et solidaire, Cohésion des territoires et Travail) seraient parties prenantes, ainsi que la Direction générale de la cohésion sociale, le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse ou encore le Centre national de la fonction publique territoriale.

L'Association des maires ruraux de France et le Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire seraient également dans la boucle. Bretagne Créative est un exemple de démarche régionale qui pourrait intégrer la plateforme.

Quant aux autres partenaires associatifs actuels, ils sont principalement positionnés sur les champs de l'environnement, du développement durable et de l'ESS (2).

Un moteur de recherche et une communauté d'entraide

Tant d'acteurs parviendront-ils à se mettre d'accord sur une approche commune de l'innovation sociale ou territoriale ? Là n'est pas l'enjeu, pour Emmanuel Dupont. "Dès le départ, le parti pris a été de ne pas avoir une définition précise de l'innovation", explique-t-il. "Notre idée est de donner à voir une France des territoires extrêmement dynamique, à travers une grande diversité d'actions : de la bonne pratique locale à la démarche totalement inédite."

La future plateforme prendra la forme d'un moteur de recherche qui fera remonter le contenu – fiches ou autres descriptifs d'actions locales - des différents sites partenaires. La banque de l'innovation territoriale visera l'exhaustivité, afin de "valoriser le travail des uns et des autres" et de proposer "une vision plus large, consolidée". Au-delà, l'outil servira de support à l'animation d'un vaste réseau d'entraide entre porteurs de projets.

"La démarche est intéressante car elle permet de faire connaître, de mettre en lien des acteurs, d'attirer d'éventuels financeurs", estime Estelle Camus, Responsable éditoriale d'Apriles. "Le contenu n'est pas normalisé, on peut donc aller assez vite. Chaque partenaire continue à travailler en toute autonomie selon son identité et ses objectifs, mais la matière est engrangée", poursuit-elle.

Entre la valorisation d'une multitude d'expériences et la qualification de l'innovation, faut-il choisir ?

A ce stade, la plateforme n'est pas conçue comme un outil de connexion entre porteurs de projets et potentiels financeurs. Le sujet est toutefois à l'étude. "L'équipe d'animation de la plateforme pourrait aider des financeurs, notamment des fondations, à savoir quoi financer, à identifier par exemple des thématiques et des territoires", glisse Emmanuel Dupont.

Il ne s'agit pas pour autant de s'orienter vers une démarche de mesure de l'impact social des projets répertoriés. "On ne peut pas réduire le potentiel d'une innovation à la mesure de son impact", considère le responsable de la CGET. Parallèlement aux démarches actuellement menées pour stabiliser une méthode de mesure de l'impact social (3), il importe selon lui de capitaliser, grâce à l'expertise des réseaux, sur l'expérience des acteurs de terrain.

(1) Le programme "Entrepreneurs d'intérêt général" permettra le recrutement de deux développeurs pour la plateforme. Le projet est actuellement animé par deux chargés de mission (au CGET et à la Fonda) ; l'objectif est de pouvoir créer deux postes de façon pérenne pour animer le réseau à partir de 2018.

(2) Parmi ces partenaires : Animafac, le Comité 21, Décider ensemble, Territoria, l'Union nationale des acteurs et des structures du développement local (Unadel), Résolis, Reporters d'espoir...

(3) Dont l'étude prospective du groupe piloté par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS.

POUR ALLER PLUS LOIN

Le point d'étape d'avril 2017 du CGET.

LIRE AUSSI

Cohésion des territoires - **"L'égalité progressera si on aide les territoires à construire par eux-mêmes leurs projets"** 30/06/2017

ESS - **Evaluation de l'impact social : l'Avise et la SFE invitent acteurs et financeurs à la discussion** 31/05/2017

Le Mouvement associatif et la Fonda lancent la campagne "Solutions d'associations" 16/03/2017

Administration numérique - **Modernisation : douze "laboratoires d'innovations territoriales" récompensés** 23/11/2016

Administration numérique - **Innovation publique : une troisième Semaine axée sur le dialogue et la collaboration entre administration et citoyens** 04/11/2016

Territoires - **Ça innove dans le périurbain !** 13/09/2016

Innovation publique - **Accompagner et diffuser l'innovation sur les territoires : avec quels outils ?** 23/10/2015

Ingénierie territoriale (II) - **Le CGET renforce son soutien aux projets innovants** 07/10/2015

AU SERVICE DES
TERRITOIRES





TRIBUNE

“La démocratie, c’est le projet !”

YANNICK BLANC
PRÉSIDENT DE LA FONDA

En se penchant sur la gouvernance des associations, on ne doit pas perdre de vue que le modèle statutaire « assemblée générale/conseil d’administration/bureau » habituellement pratiqué depuis 1901 n’est pas le fruit d’une construction juridique mais un curieux hybride venu des sociétés avant – le président distribue la parole, le secrétaire dresse le compte rendu des débats – et des sociétés commerciales : assemblée générale d’actionnaires et conseil d’administration. La loi du 1^{er} juillet 1901 n’évoque d’ailleurs le rôle de l’assemblée générale que dans l’article 9 consacré à la dévolution des actifs en cas de dissolution, et qui confirme que l’association personne morale est essentiellement une créature du droit civil. Ce qui est démocratique dans la loi de 1901, c’est la liberté de s’associer : non les conditions d’acquisition de la personnalité juridique. L’usage n’en a pas moins projeté le modèle démocratique sur un schéma statutaire, faisant de l’assemblée générale le peuple souverain, du conseil d’administration l’instance parlementaire et du bureau l’exécutif de l’association. L’idée d’un « fonctionnement démocratique » de l’association renvoie pour l’essentiel à

l’observance de procédures électorales pour la désignation des instances et aux règles de la transparence financière.

Chacun sait cependant que, dans la pratique, le respect des règles statutaires relève davantage de la formalité nécessaire que de la vitalité démocratique. Même sur le terrain de la transparence financière, pourtant indispensable au contrôle des mandataires et des dirigeants salariés par les adhérents, donateurs et parties prenantes, la sophistication excessive du compte d’emploi annuel des ressources l’a vite rendu inaccessible aux principaux intéressés. Il ne faut pas chercher ailleurs la difficulté persistante des associations à renouveler leurs dirigeants : les formalités que l’on exige de ceux-ci et le spectre des responsabilités que l’on fait planer sur leurs têtes sont trop éloignés des motivations et des modalités de l’engagement bénévole.

Si l’on veut redonner du tonus démocratique à l’association, il faut revenir à l’essentiel et s’intéresser au pilotage des projets. C’est dans la démarche qui va de la conception à l’évaluation du projet, en passant par sa construction et sa mise en œuvre, que se jouent les moments décisifs de la vie démocratique de l’association.

C’est là que se retrouvent dirigeants, salariés, bénévoles, bénéficiaires et parties prenantes. C’est là qu’il y a de réelles décisions à prendre et que se pose concrètement la question de la place et de la contribution de chacun. Il faut donc accorder un soin particulier à la gouvernance des projets et consacrer un peu de temps à leur formalisation en se posant quelques questions clés : la finalité de l’action est-elle clairement énoncée et partagée par tous ? Les moyens nécessaires à sa réalisation sont-ils correctement estimés et effectivement disponibles ? Le calendrier est-il réaliste ? Le partage de l’information est-il assuré ? Une fois que l’on aura répondu à ces questions, il restera l’essentiel, c’est-à-dire à trouver le juste équilibre entre l’instance élargie qui assure l’écoute et la contribution de toutes les parties prenantes au projet et le groupe restreint chargé de sa conduite opérationnelle.

C’est en déplaçant le centre de gravité de la gouvernance de l’association du respect des obligations statutaires vers le soin apporté à la conduite des projets que l’on retrouvera l’essence du fait associatif : l’intensité du lien créé par l’action menée en commun. ■

le Mag

[< Retour au sommaire](#)

Le Guide des bonnes pratiques, un outil pour renforcer les acteurs de l'ESS

Expertise



Adopté en février 2017, et rendu obligatoire pour toutes les structures de l'ESS en janvier 2018, le « Guide d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS » vise à installer une « dynamique d'amélioration individuelle et de convergence collective sur des principes au cœur de l'identité de l'ESS ». Tour d'horizon des enjeux et thèmes abordés par ce guide.

Dans le cadre de l'application de la loi ESS du 31 juillet 2014, un guide définissant les « conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire » a été rédigé par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS).

S'inscrivant dans le champ ouvert par la notion de responsabilité sociale des organisations, les outils déployés par le guide font écho à des travaux plus anciens : dès 1947, la révision coopérative qui prévoit des pratiques similaires à celles du guide est inscrite dans la loi ; à partir de 1995, dans le cadre de ses travaux, le Centre des jeunes dirigeants de l'ESS (CJDES) s'intéresse à cette question des bonnes pratiques en ESS...

Un guide pour poser les bases d'un langage commun

L'utilisation de ce guide est rendu obligatoire – sans obligations de résultats cependant – pour les entreprises de plus de 250 salariés à compter de juin 2017 et à compter du 1er janvier 2018 pour l'ensemble des acteurs de l'ESS. Véritable point d'appui, il offre aux acteurs de l'ESS la possibilité d'enrichir leurs pratiques. Pour cela, à la prescription normative, de plus en plus rejetée par les organisations, il préfère la notion de bonne pratique, source d'inspiration.

En posant les bases d'un langage commun entre les différentes familles de l'ESS, le guide des bonnes pratiques soulève la question de la conception du rôle de l'ESS vis-à-vis de la société : est-ce une catégorie à part d'entreprises ou un mouvement porteur d'une transformation de la société et de l'économie dans son ensemble ? Sa mise en œuvre est donc liée à la question de l'exemplarité et de la responsabilité d'acteurs porteurs de services et agissant au nom de l'intérêt général, en répondant aux besoins sociaux.

L'ESS aspire à une transformation de l'activité économique autour de valeurs humaines. En faisant prévaloir certaines attitudes auprès de ses acteurs et en favorisant un échange autour de leurs modèles d'action, le guide des bonnes pratiques les dote d'une réelle capacité de transformation. Son appropriation est donc un enjeu de mouvement et de mise en mouvement.

Quel périmètre et quelles étapes dans l'appropriation du guide ?

Le guide des bonnes pratiques est un appui pour que chaque organisation puisse concevoir son plan de progrès en trois étapes : le diagnostic, la définition d'un plan d'action, puis d'un échéancier.

Le plan initial et son état d'avancement sont à présenter à l'ensemble des parties prenantes de la structure lors de chaque Assemblée générale.

Il propose des outils (questions essentielles, indicateurs, exemples, textes de référence, ressources bibliographiques) afin d'éclairer huit grands thèmes et les problématiques qui y sont associées :

- **Modalités effectives de gouvernance démocratique.** Faire vivre et animer au quotidien la gouvernance d'une structure implique de prendre en considération la place du technique et du politique dans les prises de décision, mais aussi les notions de transparence et de partage du pouvoir.

- **Concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.** La concertation repose sur plusieurs dimensions et étapes, et prend du temps par nature. L'équilibre entre la réflexion qu'elle suppose et la réactivité nécessaire pour prendre des décisions rapides est difficile à trouver.
- **Territorialité.** La notion et la définition du territoire sont à géométrie variable et évoluent avec le temps (histoire, culture, implantations opportunes d'activités, bassins de vie et d'emplois ...). Le temps manque pour identifier et faire converger les stratégies et actions avec les autres acteurs du territoire et/ou les développer à d'autres échelons territoriaux.
- **Politique salariale et qualité de l'emploi.** La gestion du personnel est de plus en plus complexe et les contraintes budgétaires pèsent. La fonction RH est aussi souvent considérée comme un objet allant de soi, or elle demande une vraie réflexion afin de faire coïncider valeur et moyens octroyés aux salariés et aux bénévoles.
- **Lien avec les utilisateurs.** La plus-value des acteurs de l'ESS est de prendre en compte les besoins des bénéficiaires/usagers dans la définition et le suivi des actions menées et ainsi d'identifier des besoins peu ou pas couverts. Il s'agit ensuite souvent de les faire valoir auprès des autres parties prenantes.
- **Situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes.** Malgré les valeurs et les projets respectueux de l'humain que porte l'ESS, les inégalités sociales présentes dans tous les secteurs peuvent également s'y reproduire. Les identifier et en prendre conscience nécessite de sortir des idées reçues.
- **Dimension environnementale et du développement durable.** Repenser son mode de consommation et d'action en se concentrant sur l'utilisation de produits durables et d'énergie renouvelable demande de sortir de ses pratiques traditionnelles. Les solutions existent mais ne sont pas toujours connues de tous.
- **Ethique et déontologie.** Statut n'est pas vertu ; ce n'est pas parce que les acteurs s'inscrivent dans l'ESS qu'ils sont pour autant exemplaires dans leurs pratiques. Pourtant des indicateurs et des processus existent pour éviter d'éventuelles dérives.

Partir à la découverte du guide des bonnes pratiques en régions

Après la journée nationale de présentation organisée le 29 mars dernier par la Fonda et le Mouvement associatif à la Maison des associations de solidarité (MAS), le Conseil national des chambres régionales de l'Economie sociale et solidaire (CNCRES) organise un tour de France du guide des bonnes pratiques, de septembre à décembre. Ces événements, d'une demi-journée, permettront de présenter le guide et de se l'approprier au travers de différents ateliers.

ARTICLE ÉVALUATION

ESS et création de valeur : une approche prospective de l'évaluation d'impact social

Alors que l'évaluation d'impact est de plus en plus considérée par l'ensemble des acteurs de l'intérêt général, il est important de s'interroger sur ce qu'elle implique concernant la définition de « création de valeur ». Ainsi, Charlotte Debray, déléguée générale de La Fonda, nous présente une prochaine étude prospective qui traitera de ce sujet dans le secteur de l'ESS.

Dans tous les domaines où agissent les acteurs de l'ESS (lutte contre l'exclusion, éducation, insertion par l'économique, dépendance, santé, culture, sports, environnement, accès aux droits ...), l'évaluation est

devenue incontournable. Afin de contribuer à construire un langage commun, la Fonda, l'Avise et le Labo de l'ESS ont lancé ensemble une étude prospective.

METTRE L'ÉVALUATION AU SERVICE DE L'INNOVATION SOCIALE

Mesurer l'impact social d'une action d'intérêt général a, sans conteste, des vertus positives : guider et piloter sa stratégie, s'améliorer, valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, rendre compte à ses financeurs et partenaires, communiquer efficacement, etc. Encore faut-il que la méthode de mesure soit accessible et qu'elle ne génère pas de coût supplémentaire disproportionné. Une interrogation grandit néanmoins sur le rôle des démarches d'évaluation : l'évaluation est-elle seulement un instrument d'optimisation budgétaire, ou peut-elle être un véritable outil de pilotage et de réflexion stratégique ?

Notre conviction est que l'évaluation des projets à finalité sociale peut devenir un moteur de l'innovation sociale. Mais cela suppose que les démarches d'évaluation tiennent compte de mutations de moyen et de long terme transformant les sources et les modalités de la création de valeur.

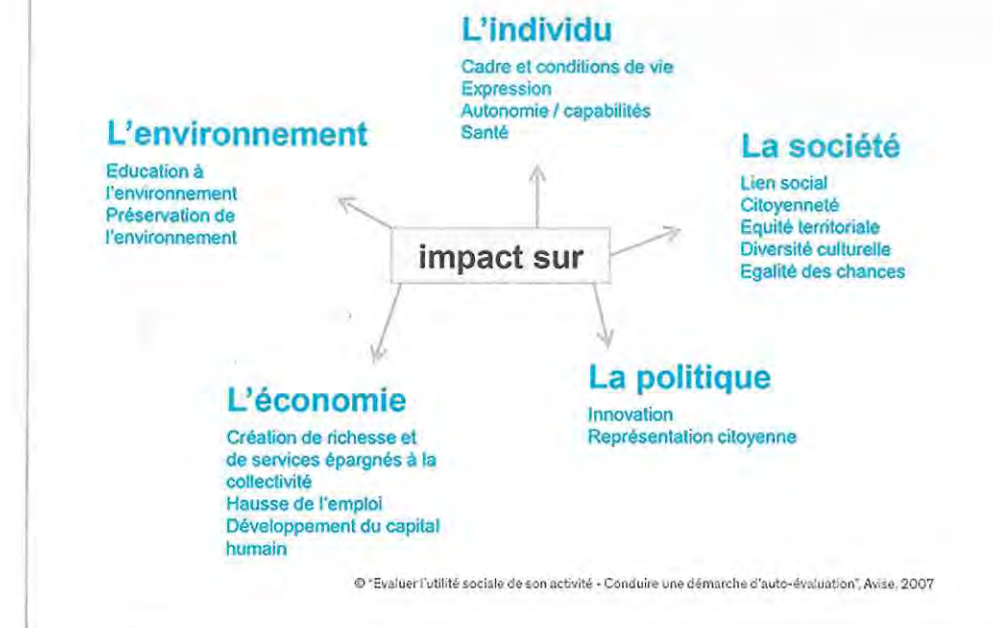
Certes, il existe d'ores et déjà un grand nombre de guides de la mesure d'impact constitués pour l'essentiel de conseils méthodologiques. Ils n'interrogent cependant guère les concepts qu'ils utilisent. Or le

concept d'impact social ne naît pas au milieu d'un désert mais doit s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques. Parmi ceux-ci, le concept de valeur occupe une place centrale.

Qu'est-ce que la valeur dans un monde digitalisé et dans la société de la connaissance ? Que doit être la valeur sur une planète aux ressources finies ? Quelle est la valeur du soin, de l'entraide ou du partage ? Comment passer de la valeur extractive à la valeur créative ? Quelle est la valeur des données que l'internaute produit sur le net, et plus globalement du digital labor ? Comment l'évaluation peut-elle tenir compte de la montée du pair-à-pair et de l'économie de la contribution ? Comment rendre compte des liens entre la création de valeur économique et la création de valeur sociétale ?

Alors que robotisation, big data, blockchain et tokenisation sont en train de transformer notre perception du monde et des échanges, les référentiels d'évaluation existants, qui souffrent déjà de ne pas être suffisamment appropriés par les acteurs, menacent de devenir très rapidement obsolètes.

LES DIMENSIONS DE L'IMPACT SOCIAL



UN DISPOSITIF DE TRAVAIL RIGOUREUX ET PARTICIPATIF

Afin de contribuer à leur renouvellement, cette étude est organisée autour de trois phases.

Prenant appui sur différents travaux et une analyse des pratiques remontées par les acteurs de terrain, la première phase aura pour objectif de caractériser les avantages et les limites des méthodes existantes, et de commencer à identifier les défis pour demain.

La deuxième phase consistera à mobiliser les analyses les plus récentes relatives à la transformation des chaînes de valeur, à la mesure des externalités et à la problématique macro-économique des moteurs de l'investissement. Elle permettra de cartographier les domaines d'innovations possibles pour la mesure d'impact social.

Enfin, sur la base de cette cartographie des domaines d'innovation, la troisième phase aura pour objectif de construire des modèles-types d'évaluation d'impact innovants, intégrant les dimensions de la création de valeur sociale peu ou mal prises en compte par les démarches existantes (approche multidimensionnelle et territorialisée des besoins sociaux, prise en compte des externalités positives ou négatives, coopération et mutualisation des ressources entre acteurs, etc.), et de réfléchir à leur appropriation par les acteurs de l'ESS et ceux qui les accompagnent.

Ces différentes étapes verront le jour dans le cadre d'un dispositif de travail rigoureux et participatif ; croisant les expertises d'économistes, de sociologues, mais aussi d'investisseurs et de responsables de l'ESS, nous proposons une exploration prospective de 18 mois, pour nourrir les choix stratégiques.

Ce faisant, nos travaux permettront de doter les porteurs de projet à finalité sociale de nouveaux arguments pour faire reconnaître leur contribution à la transformation sociale, notamment auprès de financeurs cherchant à rationaliser leurs investissements. Inversement, ils viendront compléter les dispositifs permettant aux investisseurs et ceux qui les accompagnent de départager les projets d'utilité sociale et rendre compte de l'usage des fonds. ◆

Charlotte DEBRAY,
Déléguée Générale de La Fonda

La Fonda, fabrique associative

Créée en 1981, la Fonda mobilise des expertises de tous horizons pour valoriser le fait associatif, dans ses multiples dimensions : démocratiques, économiques, sociales ou sociétales. Elle s'est également donné pour mission d'éclairer les responsables associatifs pour les aider à développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative.