



Université  
Faire ensemble  
2020

Paris, 28 et 29 novembre 2013

Compte-rendu

# Introduction

Par Jacqueline Mengin, vice-présidente de la Fonda

**P**ourquoi la Fonda s'est-elle lancée dans un exercice de prospective ? Il nous a semblé que les profondes mutations économiques et sociales qui transforment la société, et en particulier les effets de la crise, plongeaient les associations dans une assez grande incertitude sur leur avenir et donc rendaient difficile la mise au point d'une stratégie adaptée et efficace. C'est pourquoi dès 2011 a été lancée l'opération « Faire ensemble 2020 ».

Dans un premier temps, nous avons recueilli les impressions des associations face à l'avenir. Quelles faiblesses mais aussi quels atouts percevaient-elles ? Quels étaient les freins et les leviers possibles ? Nous en avons retiré un certain optimisme, car si l'inquiétude s'exprimait quant à l'avenir, la certitude que les associations ont les ressources leur permettant de s'adapter aux nouvelles données était perceptible.

Poursuivant nos travaux, dans une période où la crise persiste et entraîne de profondes mutations sociétales, nous avons pensé indispensable d'éclairer le paysage actuel pour pouvoir s'y inscrire. Un exercice de prospective n'est pas de deviner ce qui va se produire, il consiste à préparer l'avenir, convaincu que les choses ne sont pas inéluctables

« Un exercice de prospective n'est pas de deviner ce qui va se produire, il consiste à préparer l'avenir, convaincu que les choses ne sont pas inéluctables mais que l'action des acteurs contribue à le construire. »

mais que l'action des acteurs contribue à le construire. L'avenir, c'est maintenant.

La démarche proposée vise donc à bâtir des stratégies pour ensemble pouvoir peser sur les transformations à l'œuvre dans le sens de nos valeurs et lutter contre les tendances contraires. Nous avons bâti des scénarios pour éclairer les futurs possibles et chercher à ce que les acteurs associatifs se positionnent pour être efficaces.

On ne peut plus aujourd'hui compter sur l'Etat. Sur le plan financier à l'évidence, mais plus fondamentalement pour la construction d'un réel vivre ensemble, pour une orientation vers une société de développement. Ce qui renvoie aux acteurs de la société civile la responsabilité de définir et mettre en place la société solidaire et de progrès.

Il ne s'agit rien de moins que de construire ensemble un projet de société. La pertinence de nos projets associatifs construit les fondations de ce projet de société. Pour cela, il faut des outils qui permettent de mettre en route un tel projet. C'est ce que nous nous proposons de faire dans cette nouvelle phase de « Faire ensemble 2020 », pour trouver un langage commun et un projet qui nous rassemble. ■

# Tendances & enjeux

## Grandes évolutions du paysage associatif français

Par Viviane Tchernonog, chercheuse au CNRS,  
Centre d'Economie de la Sorbonne (UMR n°8174)

**Cette intervention s'appuie sur l'enquête « Paysage associatif français. Mesures et évolutions », 2ème édition, réalisée par Viviane Tchernonog et parue aux éditions Juris / Dalloz en octobre 2013.**

Sur la période 2005-2011, le secteur associatif français affiche une croissance de +2,8% par an, soit une augmentation de 33 000 associations par an (qui correspond au solde net entre les décès et les naissances). Plus précisément, on observe une augmentation du nombre de petites associations engagées dans la vie locale, tandis que les grandes associations croissent à un rythme plus lent. Le budget cumulé du secteur associatif est de 85 milliards d'euros, soit 3,2% du PIB. Avec un taux de croissance annuel de +2,5%, le poids du secteur associatif est en constante augmentation.

### Augmentation des missions confiées aux associations

Les associations françaises sont confrontées à une augmentation des besoins sociaux, notamment en raison d'un taux de natalité élevé et d'un accroissement des personnes en situation de dépendance. En outre, on observe une externalisation vers le secteur associatif de missions qui étaient auparavant assumées par les pouvoirs publics. Ces missions sont désormais confiées aux associations, généralement pour un coût moindre en raison du travail bénévole et des conditions de rémunération inférieures à celles proposées dans le secteur public.

### Financement des associations

Le financement des associations est assuré à 51% par des fonds privés (43 milliards d'euros) et à 49% par des fonds publics (42 milliards d'euros). Sur la période 2005-2011, le financement privé a connu une croissance supérieure à celle du financement public (+3,1% par an contre +1,9%). Cette évolution est notamment due à une participation financière croissante des usagers aux services proposés par les associations. Les dons et le mécénat ne représentent que 4,5% du budget global des associations.

### Passage de la subvention à la commande publique

Derrière la croissance du financement public des associations, on perçoit un repositionnement des acteurs publics qui privilégient la commande publique au détriment de la subvention. La commande publique a ainsi connu une croissance de +73% sur la période 2005-2011 (soit +9,6% par an), tandis que le recours à la subvention a diminué de -17% sur cette même période (soit -3,1% par an). Cette évolution tend à fragiliser les petites et moyennes associations, qui n'ont pas toujours les moyens requis pour accéder aux marchés publics.

### Engagement bénévole

Les associations rencontrent des difficultés pour trouver et fidéliser des bénévoles compétents et motivés. Ce constat est lié à une évolution des modalités d'engagement et à l'apparition de nouveaux bénévoles qui privilégient un engagement ponctuel. Le volume de travail bénévole a néanmoins connu une croissance de +16% sur la période 2005-2011, soit +3,1% par an. L'emploi salarié a quant à lui connu une augmentation jusqu'en 2010, date à partir de laquelle il s'est stabilisé voire détérioré. D'un volume de 1,8 million d'emplois salariés, l'emploi associatif a connu une croissance de +1,8% sur la période étudiée, soit une moyenne de +0,3% par an.

## Evolutions majeures

### Quatre évolutions majeures ont traversé le monde associatif sur la période 2005-2011 :

- Le retrait de l'Etat et la privatisation des missions sociales conduisent à une différenciation territoriale de l'action associative. Celle-ci est désormais le reflet de la pauvreté ou de la richesse des territoires, ce qui soulève un enjeu de péréquation au niveau national.
- Outre qu'elle rend difficile l'accès au financement public pour les petites et moyennes associations, la transformation de la subvention en commande publique tend à limiter la capacité d'innovation des associations.
- On observe une dualisation du secteur associatif, qui sous-tend une disparition progressive des moyennes associations auparavant financées par les subventions publiques. D'un côté, les petites associations continuent à fonctionner grâce à l'engagement bénévole. De l'autre, seules les grandes associations -suffisamment solides financièrement et techniquement- ont accès aux marchés publics.
- L'accroissement des recettes privées lié au développement de la participation des usagers implique une prise en compte accrue des publics solvables et nuit à la finalité de cohésion sociale recherchée par les associations. ■

**Tableau 1 : Poids du secteur et grandes évolutions**

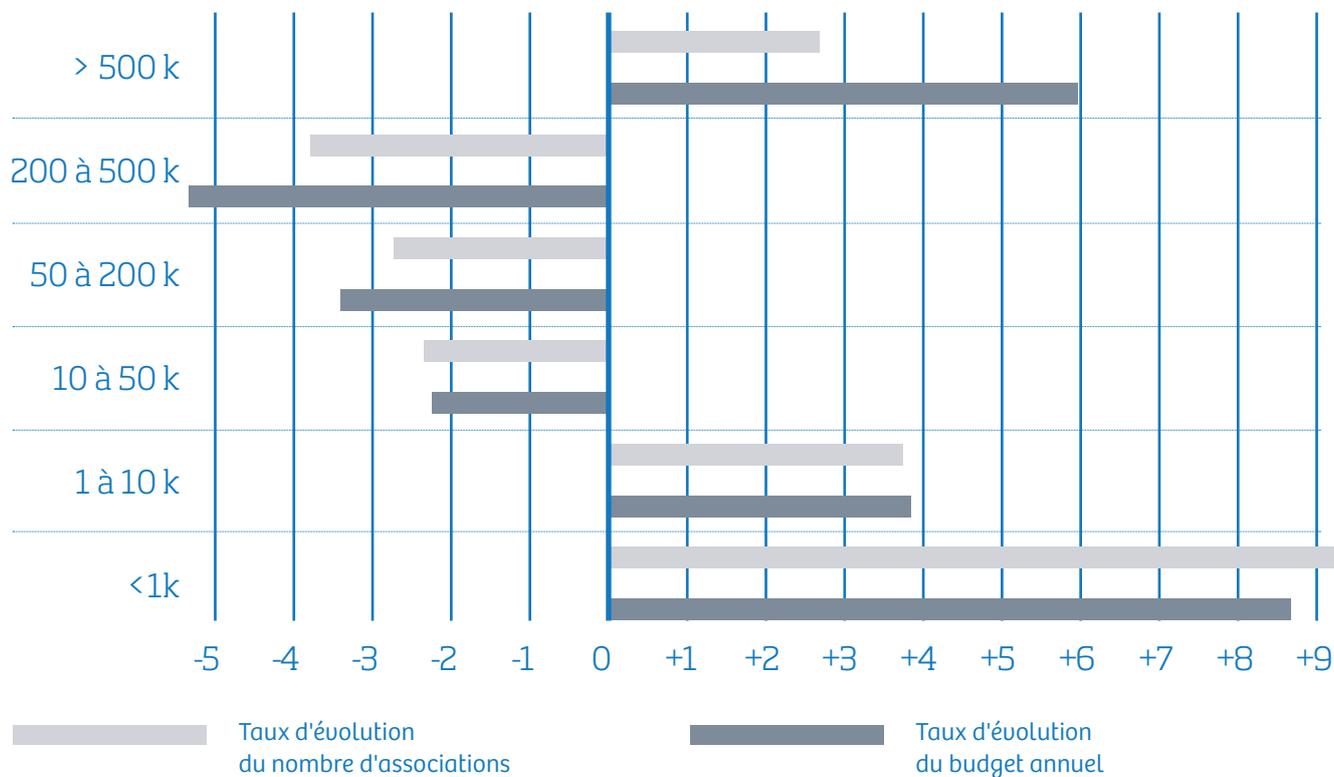
	Action	Evolution 2005-2011	Evolution annuelle
<b>Nombre d'associations</b>	1 300 000	+19%	+2,8%
<b>Budget total</b>	85 milliards d'euros	+16%	+2,5%
<b>Financement privé</b>	43 MRDS €	+20%	+3,1%
<b>Financement public</b>	42 MRDS €	+12%	+1,9%
<b>Nombre d'emplois salariés</b>	1,8 million (temps plein ou partiel)	+1,8%	+0,3%
<b>Masse salariale</b>	34 MRDS €	+15%	+2,4%
<b>Subventions publiques</b>	21 MRDS €	-17%	-3,1%
<b>Commandes publiques</b>	21 MRDS €	+73%	+9,6%
<b>Nombre de bénévoles</b>	15 à 16 millions	-	-
<b>Volume du bénévolat</b>	1 072 000 ETP	+16%	+3,1%

Source : « Le paysage associatif français » Viviane Tchernonog, Dalloz, 2013

**Tableau 2 : Evolution comparée des subventions et des commandes publiques**

	Taux global 2005/2011	Taux annuel moyen 2005/2011
Financement privé	+20%	+3,1%
Cotisations des membres	+5%	+0,8%
Dons des particuliers et mécénat	-3%	-0,4%
Ventes aux usagers	+29%	+4,3%
Financement public	+12%	+1,9%
Subventions publiques	-17%	-3,1%
Commandes publiques	+73%	+9,6%
Ensemble	+16%	+2,5%

Source : « Le paysage associatif français » Viviane Tchernonog, Dalloz, 2013

**Tableau 3 : Evolution du nombre et du poids des associations selon leur taille**

Source : « Le paysage associatif français » Viviane Tchernonog, Dalloz, 2013

# Cartographie des tendances structurantes pour l'avenir

Par Hélène Bonvalot, Chef de projet « Faire ensemble 2020 » à la Fonda

**Pour répondre à la recherche de sens des associations dans un monde en transition, La Fonda anime la démarche de prospective « Faire ensemble 2020 ».**

Dans le cadre de la deuxième phase de cette démarche (2012-2013), la Fonda a consulté de grands noms de la prospective<sup>1</sup> et mobilisé une centaine d'acteurs associatifs. Ces travaux ont permis d'identifier de nombreuses tendances structurantes pour l'avenir. Faits objectifs, évolutions structurelles ou émergentes, ces tendances constituent des menaces ou opportunités.

Outre le découpage factuel de la réalité par systèmes (politique, société, individu, technoscience & connaissance, environnement et économie), la Fonda propose une analyse par courants (fragmentation, fluidité et empathie).

Le courant de **la fragmentation** est le reflet d'un monde ancien qui ne parvient plus à rencontrer les attentes et besoins de la société actuelle. Traduisant une évolution du rapport de l'individu au collectif, ce courant est illustré par la concurrence effrénée, le repli identitaire et la ségrégation territoriale. Il est le reflet d'une société en rupture de régulation.

Le courant de **la fluidité** est à l'image d'une société ancrée dans le présent, qui se caractérise par un bouleversement du rapport au temps et à l'espace. Alimenté par la mobilité, la civilisation numérique et la libre circulation de l'information, ce courant est à l'image d'une société ancrée dans le présent.

Le courant de **l'empathie** laisse entrevoir une société responsable vis-à-vis des générations futures. Marqué par une évolution du rapport de l'humain à l'environnement, il est lié à des systèmes collaboratifs, des logiques de partage et des alliances intersectorielles.

**Ces courants influent sur nos modes de vie et soulèvent des enjeux pour l'avenir :**

**L'évolution du rapport de l'individu au collectif :** comment reconnaître la capacité de l'individu à être moteur de l'action collective ? Et inversement comment faire de l'action collective le moyen d'épanouir les capacités de chacun ?

**L'articulation entre territoires et réseaux :** comment garantir l'exercice des droits fondamentaux, la participation démocratique et la satisfaction des besoins essentiels aux différentes échelles territoriales ?

**L'invention d'une économie inclusive :** comment promouvoir des modèles économiques au service de l'humain, fondés sur un autre rapport à l'avoir et au travail ?

Ces enjeux seront approfondis durant ces deux jours, en séance plénière, puis dans le cadre d'ateliers thématiques qui donneront la parole à des acteurs qui s'appuient sur trois leviers (numérique, jeunesse ou écologie) pour répondre à ces enjeux. ■

> **Pour en savoir plus :**

[www.faireensemble2020.org](http://www.faireensemble2020.org)

<sup>1</sup> A l'invitation de Christian Lemaignan, ont participé aux travaux de la Fonda : Stéphane Cordobes, Jacques de Courson, Philippe Destatte, Philippe Durance, Thierry Gaudin, Fabienne Goux-Baudiment, Hugues de Jouvenel, Vincent Pacini et Jérôme Vignon.

## Témoignage d'une association : enseignements, enjeux et sens d'une démarche prospective

Par Pauline Bruyas, Vice-présidente du MRJC

Le Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC) est une association qui réunit 10 000 jeunes âgés de 13 à 30 ans sur l'ensemble du territoire français. Créé en 1929, le MRJC s'inscrit dans le courant de l'action catholique et intervient principalement en milieu rural. Animé par 500 jeunes responsables, il privilégie le renouvellement de ses dirigeants qui exercent des mandats de trois ans non renouvelables.

Le MRJC définit ses orientations tous les sept ans. Le dernier rapport d'orientation couvre la période 2007-2014. La définition des orientations du MRJC pour la période à venir soulève des questions quant au modèle économique et organisationnel de l'association. Dans ce cadre, la prospective et les séminaires proposés par la Fonda nous ont permis collectivement de prendre le temps de penser la société, d'analyser les besoins des jeunes et de faire émerger des points de consensus ou dissensus.

Suite à une première phase de réflexion visant à mieux comprendre les évolutions qui traversent la société, en particulier le rapport au numérique qui influence sur les rapports sociaux et modifie les modes de vie, le MRJC s'engage dans le passage de l'exploration à la stratégie. ■

« Les séminaires proposés par la Fonda nous ont permis collectivement de prendre le temps de penser la société, d'analyser les besoins des jeunes et de faire émerger des points de consensus ou dissensus. »

## Présentation de la démarche « Quelle France dans dix ans ? »

Par Delphine Chauffaut, Chef du département questions sociales au CGSP

Créé en avril 2013, le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP) a pour mission d'éclairer les politiques publiques. Lieu transversal de concertation et de réflexion, il cherche à promouvoir une démarche prospective et à engager une concertation avec les partenaires sociaux et les acteurs de la société civile, ceci afin de proposer des recommandations.

La démarche « Quelle France dans dix ans ? » a été officiellement lancée par le Président de la République dans son allocution du 14 juillet 2013. En introduction du séminaire gouvernemental du 19 août 2013, le CGSP a présenté les principaux éléments sur lesquels la France doit s'interroger. La France est un pays qui vieillit, dont l'importance diminue et la richesse s'amoinde, ce qui soulève des interrogations quant à sa place dans le monde.

Cinq chantiers ont été engagés dans le cadre de cette réflexion prospective : 1) modèle productif ; 2) modèle social ; 3) modèle républicain ; 4) soutenabilité du modèle de croissance ; 5) Europe.

La concertation avec différents acteurs de la société s'est tenue dans le cadre de débats nationaux (avec la participation d'experts, de chercheurs, d'acteurs associatifs...) et de débats locaux. Un espace de consultation numérique a également été mis en ligne et une enquête a été réalisée par l'institut de sondage BVA auprès de 1 083 personnes représentatives de la population française âgée de plus de 15 ans.

Cette démarche prospective vise à impliquer les citoyens dans le débat public. En s'appuyant sur la volonté de participation des citoyens, le CGSP affirme sa volonté d'inventer le futur et de prendre une certaine distance vis-à-vis des institutions pour renouveler le cadre de l'engagement politique. Sur le plan méthodologique, le CGSP cherche à articuler approche globale et déclinaison sectorielle et à explorer des scénarios pour l'avenir tout en approfondissant certains points nodaux.

> Pour en savoir plus sur la démarche prospective « Quelle France dans dix ans ? » :

<http://www.strategie.gouv.fr/blog/france-10-ans/>

## La prospective, outil de consolidation de l'imaginaire républicain

Par Stéphane Rozès, Président de Cap -Conseils, analyses et perspectives-

L'identité collective de la France est étroitement liée à l'imaginaire républicain. Depuis vingt-cinq ans, je m'efforce d'analyser et de comprendre la façon dont les Français se comportent, en matière d'opinion et de ligne de conduite.

L'avenir, c'est maintenant. Et pourtant, lorsqu'on observe le paysage mental des associations, on est tenté de citer l'historien Pierre Nora : « Aujourd'hui, la France se sait un futur, mais elle ne se voit pas d'avenir<sup>2</sup> ». Alors que le capital immatériel se développe dans les 25 pays les plus développés, alors que les représentations imaginaires ont une réelle capacité à mettre le pays en mouvement et à créer de la valeur, les Français peinent à se penser un avenir. Dans une « France qui doute<sup>3</sup> », le point commun des Français est de ne pas avoir d'avenir.

Le monde associatif tel qu'il a été décrit auparavant illustre les paradoxes de la société française. Alors que les Français font preuve de pessimisme, ils alimentent un grand dynamisme territorial. Engagés dans des actions concrètes ici et maintenant, ils sont en crise en raison de leur difficulté à se projeter dans l'espace et le temps.

La mondialisation tend à homogénéiser et aplatir le monde. Elle s'accompagne cependant d'une perpétuation des identités et d'une affirmation des différences. A défaut d'articulation entre les identités particulières et de traduction de ces différences identitaires en actions, les sociétés dérivent vers le populisme.

Qui sont les associations et que nous disent-elles sur la société ? Les associations illustrent le génie français. La France fonctionne par projet pour rassembler les diversités et indiquer la voie à suivre. L'assemblage des individus favorise l'appropriation du réel et du futur. Ce n'est pas l'avenir qui nous façonne ; c'est nous qui construisons l'avenir. L'économie n'est qu'une simple modalité pour avancer vers notre destin commun.

Pendant des années, les hommes politiques ont laissé le soin à l'Europe de définir l'avenir de la France. « La France est notre patrie, l'Europe est notre avenir », selon la célèbre formule de François Mitterrand. Aujourd'hui, dans une Europe en crise qui ne constitue plus une perspective d'avenir pour les Français, nous attendons des hommes politiques qu'ils nous indiquent où ils veulent nous conduire.

Pendant la dernière campagne présidentielle, François Hollande a été pris dans le sillon de la société française et a exploré le pays dans ses profondeurs. « La France n'est pas un problème. La France est la solution. » Par cette affirmation, il invite nos élites à avoir confiance dans le pays et dans l'intelligence des Français.

« Les associations ont un rôle à jouer dans l'édification d'une cause commune et l'affirmation d'une vision politique tendant vers l'intérêt général. »

Pour que les Français s'assemblent, ils doivent affirmer qui ils sont et où ils vont. Comment assembler l'intérêt de tous et l'intérêt général ? Dans la mesure où elles constituent une mosaïque de l'intérêt de tous, les associations ont un rôle à jouer dans l'édification d'une cause commune et l'affirmation d'une vision politique tendant vers l'intérêt général.

La démarche prospective « Faire ensemble 2020 » permet au monde associatif de se faire entendre, de faire comprendre la richesse des associations sur le territoire, d'aider les Français à sortir d'un pessimisme sur ce qu'ils sont. Les Français ne pourront recouvrer un certain optimisme que s'ils construisent l'avenir à partir de ce qu'ils sont, s'ils parviennent à articuler leur génie propre avec leurs façons de vivre et de faire.

Les individus veulent être de ce monde mais sont contraints par un dépassement de leur situation propre. Ils ne parviendront à une situation d'optimisme stratégique que s'ils savent qui ils sont, ce qu'ils ont à faire ensemble et quel est le projet qui leur permet de construire un avenir commun. ■

<sup>2</sup> Pierre NORA, *Recherches de la France*, Editions Gallimard, Paris, 2013.

<sup>3</sup> Cf. journal Libération, « Voyage dans la France qui doute », édition du 28 novembre 2013.

# Nouvelles règles du jeu collectif

## Comment reconnaître la capacité de l'individu à être moteur de l'action collective ? Comment faire de l'action collective le moyen d'épanouir les capacités de chacun ?

Table-ronde animée par Charlotte Debray, avec la participation de Pascal Aubert, Marianne Eshet, Christel Prado et Roger Sue. \*

Ces questions constituent le fil conducteur de nos travaux. En effet, jusqu'aux années 1950, de grandes institutions dominaient la société : l'Etat, les partis politiques, l'Eglise, les syndicats... Ces institutions sont aujourd'hui affaiblies, les citoyens s'affranchissant progressivement de leur tutelle pour s'inscrire dans des cercles affinitaires. L'organisation verticale de la société est ainsi remise en cause par des individus qui cherchent à s'émanciper de leur héritage familial et social et tissent de nouvelles solidarités, au niveau local et global.

L'affirmation de l'individu et son inscription dans un maillage de relations sociales à géométrie variable sont accélérées par l'explosion du numérique et des réseaux sociaux : co-voiturage, couch surfing, WWOOFing, slashers, hacktivistes, Indignés... Multi-appartenance et nouveaux usages de l'engagement bousculent les associations dans leur fonctionnement interne et leur gouvernance.

Comment concilier autonomie des individus et dynamiques collectives ? Comment créer du collectif dans une société marquée par une individuation et une virtualisation croissantes des rapports sociaux ? Comment reconnaître la capacité de l'individu à être moteur de l'action collective ? Et inversement, comment faire de l'action collective le moyen d'épanouir les capacités de chacun ?

### Transformation du lien social

Comme le rappelle Roger Sue, nous vivons une mutation du rapport de l'individu au collectif, dont l'ampleur s'apparente à celle du passage de la tribalité à la communauté ou de la communauté à l'individu, qui a eu lieu en 1789 avec l'affirmation des droits du citoyen et l'invention de l'individu. Dans cette transition vers la société de la connaissance, l'opposition entre individu et société peut revêtir un sens idéologique mais n'a aucun sens du point de vue sociologique.

Plutôt qu'un effacement du contrat social, nous observons une transformation du lien social qui se heurte à la verticalité institutionnelle des corps constitués. A titre d'exemple, c'est parce que la société évolue vers une horizontalisation des rapports sociaux que le numérique s'est développé.

Et si la crise de la représentation était une bonne nouvelle ? Et si la crise des systèmes de régulation était un révélateur de la montée en compétence et de l'envie d'agir des citoyens ? Pascal Aubert souligne l'opportunité que représente cette mutation pour remettre au goût du jour des idées et des propositions citoyennes qui ont été balayées ou affaiblies au cours des trente dernières années.

### Action collective et pouvoir d'agir des individus

La transformation du lien social influe sur l'engagement citoyen. Dépassant une idée convenue de la participation démocratique, les individus s'émancipent des logiques de représentation et affirment leur pouvoir d'agir. C'est en partant de l'intérêt et des réalités de chacun, en laissant la

place ouverte à la créativité, en laissant des blancs et des vides, que l'action collective peut désormais émerger.

Cette conviction est portée par les membres du Collectif Pouvoir d'agir et vécue à l'intérieur même du collectif. Comme l'affirme Pascal Aubert, « il est urgent de ne pas se structurer en association, de ne pas devenir une institution. » A l'image d'une auberge espagnole, chacun reste ce qu'il est et apporte sa contribution au développement d'une action collective. C'est en faisant confiance aux personnes, en partant de leurs préoccupations qu'on libère l'envie d'agir.

Cette conviction est également portée par l'Unapei, union de 350 associations au service d'un projet de société inclusif pour les personnes déficientes intellectuelles. Ces associations sont marquées par l'histoire de parents coupés de la transmission familiale dans l'éducation de leurs enfants. Petites communautés de destin, elles favorisent l'expression des capacités de chacun pour une réussite du collectif.

Les associations membres de l'Unapei sont progressivement passées de la protection à la citoyenneté. Christel Prado affirme que les personnes en situation de handicap sont autrement capables. C'est par la confiance et l'accès à l'information qu'il est possible de les accompagner dans leur capacité à décider et à participer au projet collectif. Pour tendre collectivement vers un horizon souhaité, il est important de valoriser les capacités de chacun et de lutter contre la normalité. Le projet du vivre ensemble est le projet de tous.

### **Vers un épanouissement de l'individu dans l'entreprise ?**

L'horizontalité des rapports sociaux bouscule le monde de l'entreprise et les chaînes hiérarchiques. A l'heure du numérique et de l'affirmation des capacités de chacun, les entreprises s'interrogent sur leur fonctionnement interne et sur l'implication des collaborateurs dans les circuits décisionnels. Malgré certaines avancées, Roger Sue constate que les entreprises sont sous-efficientes car elles valorisent insuffisamment le capital humain de leurs salariés.

Et pourtant, la citoyenneté s'invente de façon croissante dans le monde de l'entreprise. Pour concilier valorisation des compétences professionnelles et recherche de sens des individus, la Fondation SNCF anime un vaste programme de mécénat de compétences. Pour Marianne Eshet, le mécénat de compétences est l'outil de management du 21<sup>ème</sup> siècle. C'est un facteur d'épanouissement pour le salarié de l'entreprise, un atout pour le monde associatif qui a besoin de compétences et un vecteur d'articulation collective entre acteurs.

### **L'association, lieu de « reliance » entre les citoyens et les institutions**

A l'image de ce dispositif qui crée des passerelles entre le monde de l'entreprise et le secteur associatif, les frontières entre les différentes catégories d'acteurs tendent à s'atténuer. Cette porosité croissante requiert des espaces de médiation et de « reliance ». Lieu de rencontre et d'engagement, les associations constituent un maillage essentiel qui favorise l'articulation entre pouvoir d'agir et pouvoir institutionnel.

Citant Alexis de Tocqueville, Roger Sue rappelle que les associations « n'ont pas le droit de faire la loi mais [elles] ont le pouvoir d'attaquer celles qui existent et de formuler d'avance celle qui doit exister ». Dans un monde en transition propice au renouveau du lien social, nous assistons au renouveau de la citoyenneté. ■

\*Charlotte Debray est déléguée générale de La Fonda. Pascal Aubert est coordinateur du Collectif Pouvoir d'agir.

Marianne Eshet est déléguée générale de la Fondation SNCF.

Christel Prado est présidente de l'Unapei.

Roger Sue est sociologue, professeur à l'Université Paris Descartes et membre du Bureau de La Fonda.

# Territoires & reseaux

## Comment garantir l'exercice des droits fondamentaux, la participation démocratique et la satisfaction des besoins essentiels aux différentes échelles territoriales ?

Table-ronde animée par Jean-Pierre Duport, avec la participation de Luc de Backer, Alain Lantaume, Gus Massiah, Valérie Peugeot et Nicolas Richard. <sup>5</sup>

Le numérique et la mondialisation impliquent une évolution du rapport au temps et à l'espace. Désormais, les personnes communiquent de façon instantanée au niveau planétaire et évoluent de façon simultanée à différentes échelles territoriales. Cette multi-appartenance est perçue par certains comme une source d'enrichissement personnel, quand d'autres s'enferment dans des logiques communautaristes et de repli identitaire.

La multiplicité des échelles territoriales soulève des enjeux en matière de participation démocratique et de satisfaction des besoins fondamentaux (alimentation, éducation, santé, logement, transport...). Ces évolutions surviennent dans un monde bousculé par des courants contraires : essoufflement du modèle de développement lié à l'épuisement des énergies fossiles, déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale vers le bassin

indopacifique et émergence du cyberspace qui absorbe progressivement l'ensemble des activités humaines.

Comment articuler un ancrage local et une implication dans des réseaux dématérialisés ? Comment concilier des logiques verticales et des interactions horizontales ? Comment penser le territoire à l'ère du numérique ? En quoi la multi-appartenance des individus est-elle un atout ou un handicap pour répondre aux besoins sociaux ?

### Qu'est-ce qu'un territoire ?

Plus qu'un périmètre, un territoire est la conjonction d'une histoire et de relations humaines. C'est le lieu où se nouent des interactions, voire des alliances, pour répondre aux besoins de la société. La géométrie de ces interactions varie en fonction des réalités et des besoins. Alors qu'une gouvernance mondiale est requise pour faire face à des enjeux tels que les migrations ou le changement climatique, les réseaux de proximité restent des lieux privilégiés pour tisser du lien social, lutter contre l'isolement et créer du collectif.

Par leur ancrage local, les associations sont prioritairement associées au développement territorial. Selon Luc de Backer, elles constituent un lieu de sociabilité et de proximité essentiel à la prise en charge des besoins sociaux peu ou pas pris en charge par les pouvoirs publics. Menant des activités non délocalisables, elles sont une composante essentielle de la stabilité des territoires et contribuent au développement économique local. A l'exemple des CPIE<sup>6</sup>, de multiples associations sont en lien avec le territoire, ceux qui le dirigent, le constituent et le comprennent. Nicolas Richard explique que le label CPIE<sup>7</sup> évalue précisément la progression de la capacité des associations à répondre aux enjeux du territoire.

La notion de territoire tend à évoluer à l'heure du numérique. Le numérique permet d'évoluer dans un territoire virtuel et de faire un bout de chemin avec des personnes vivant à l'autre bout du monde. Toutefois, comme le souligne Luc de Backer, la communication avec le lointain alimente le besoin de communiquer avec les réseaux de proximité. Et le numérique lui-même tend à reproduire des phénomènes d'exclusion. Exclue du territoire numérique, les plus vulnérables sont désormais en difficulté d'habiter leur propre environnement.

### **Le numérique, nouveau territoire d'engagement ?**

Selon Valérie Peugeot, il faut se garder de tout déterminisme quand on parle du numérique. Tel un « phar-makon », le numérique constitue à la fois un poison et le remède aux maux de la société. Plus qu'un outil, il transforme en profondeur le rapport à l'espace. Tout en permettant aux citoyens d'élargir leur sphère d'intervention au niveau international, il favorise une relation de proximité dans les territoires en mettant en visibilité et en décloisonnant les initiatives. C'est notamment le cas de Change by Us, une plateforme numérique lancée à New York qui permet de mettre en lumière les expériences engagées dans les territoires.

Le rapport au politique est par ailleurs profondément modifié par le numérique. Outil permettant la transparence, le numérique facilite l'interpellation des pouvoirs publics par les citoyens et la participation des usagers au co-design des services publics. Basé sur des logiques horizontales, il impulse un système de « do-ocratie », où ceux qui font ont le pouvoir, et vient percuter le système de délégation à la française. Cette logique méritocratique bouscule les associations dans leur fonctionnement et leurs pratiques.

Malgré une culture spontanément peu encline à la transparence et au partage, de nombreuses associations s'emparent du numérique pour renouveler leur imaginaire et repenser leurs pratiques. Alors que certains projets associatifs n'auraient pu exister sans le numérique (tels que Wikipédia ou OpenStreetMap), des associations préexistantes s'emparent du numérique pour explorer de nouveaux territoires d'action. Des associations telles que Les Petits Débrouillards ou ATD Quart Monde engagent ainsi de nouvelles actions en s'appuyant sur le numérique.

### **Des alliances pour répondre aux besoins du territoire**

Diverses expériences illustrent la volonté croissante de nouer des alliances à l'échelle territoriale pour répondre

aux besoins économiques et sociaux. Le RNMA<sup>8</sup> œuvre à faciliter la rencontre entre associations à l'échelle d'un bassin de population pour impulser des dynamiques inter-associatives horizontales. De même, l'Union nationale des CPIE cherche à développer des stratégies d'alliance avec les acteurs du territoire (associations, entreprises, pouvoirs publics...) pour sensibiliser à l'urgence des enjeux environnementaux. Selon Nicolas Richard, détruire la méconnaissance réciproque et construire la reconnaissance mutuelle est devenu un enjeu pour l'avenir.

Ce sentiment est partagé par Alain Lantaume qui affirme que c'est en travaillant ensemble que nous pouvons résoudre des problèmes et répondre aux besoins de la société. La Poste s'est ainsi engagée dans une politique de partenariat avec différents acteurs associatifs pour mieux connaître les usagers en situation de fragilité et faciliter leur accès aux services bancaires et postaux. Elle anime par ailleurs des points d'information et de médiation multi-services<sup>9</sup>, lieux créés par de grandes entreprises publiques qui prennent en franchise des associations locales et proposent un accueil de proximité pour faciliter l'accès aux services. Engagées dans le domaine de la précarité énergétique, des transports ou de la téléphonie mobile, ces actions de médiation et de sensibilisation partent des réalités concrètes des usagers et visent à promouvoir l'accès aux droits et le « mieux vivre ensemble ».

Cette dynamique d'alliances est également en marche au niveau mondial. Créé en 2001 comme alternative au Forum économique mondial de Davos, le Forum social mondial illustre la volonté des organisations de la société civile de favoriser les convergences dans le respect de la diversité, de l'horizontalité et de l'autonomie de chacun. Gus Massiah rappelle que la dernière édition du Forum social mondial, qui a eu lieu à Tunis en mars 2013, a réuni plus de 5 000 organisations originaires de 192 pays, qui ont proposé 1 790 activités autogérées pendant cinq jours.

En outre, face à des enjeux globaux, mouvements associatifs et monde académique tendent à se rapprocher pour inventer ensemble des solutions d'avenir. Le GIEC<sup>10</sup> et le Collectif Urgence Climat nouent ainsi des collaborations pour sensibiliser le grand public et les décideurs aux effets du changement climatique. Cette mobilisation des différents acteurs au niveau mondial soulève toutefois une question de gouvernance.

Alors que les tenants de la marchandisation de la nature et du vivant privilégient une gouvernance économique ou invitent à un capitalisme vert, les mouvements sociaux appellent à une transition écologique, sociale et démocratique qui va de pair avec une réaffirmation de l'ancrage local. Comme si la nécessaire transition vers un modèle

de développement respectueux de l'environnement et des relations humaines décuplait la volonté d'engagement sur des activités tangibles et immédiates. A l'heure de la mondialisation, du numérique et du fonctionnement en réseau, le territoire de proximité reste un lieu d'action pertinent pour de nombreux citoyens. ■

<sup>5</sup> Jean-Pierre Duport est préfet honoraire et invité permanent au conseil d'administration de La Fonda.

Luc de Backer est président du Réseau national des maisons des associations (RNMA).

Alain Lantaume est délégué régional du Groupe La Poste en Poitou-Charentes et président du PIMMS de Poitiers (Point d'information médiation multiservices).

Gus Massiah est membre du conseil scientifique d'Attac-France et représentant du CRID (Centre de recherche et d'information pour le développement) au Conseil international du Forum social mondial.

Valérie Peugeot est membre du Conseil national du numérique, présidente de Vecam et administratrice de La Fonda.

Nicolas Richard est administrateur de l'Union nationale des CPIE (Centres permanents d'initiative pour l'environnement).

<sup>6</sup> Centres permanents d'initiative pour l'environnement : [www.cpie.fr](http://www.cpie.fr)

<sup>7</sup> Le label CPIE est accordé pour une durée de dix ans à des associations professionnalisées engagées dans l'éducation au développement à l'échelle d'un territoire.

<sup>8</sup> Réseau national des maisons des associations : [www.maisonsdesassociations.fr](http://www.maisonsdesassociations.fr)

<sup>9</sup> La Poste est actuellement engagée dans 23 PIMMS sur l'ensemble du territoire français : [www.pimms.org](http://www.pimms.org)

<sup>10</sup> Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

# Économie & inclusion

## Comment promouvoir des modèles économiques au service de l'humain, fondés sur un autre rapport à l'avoir et au travail ?

Table-ronde animée par Delphine Lалу, avec la participation de Jean-Marc Borello, François Chérèque, Jean-François Connan, Philippe Durance, Pierre Langlade et Bénédicte Menanteau.<sup>11</sup>

Nous vivons depuis 2008 une profonde crise économique qui montre les limites de l'économie financiarisée. Elle se manifeste notamment par un taux de chômage élevé et une aggravation de la pauvreté. Parallèlement, le modèle de croissance fondé sur l'exploitation des ressources naturelles est mis à mal.

Face à cette crise, de nouveaux modèles économiques émergent (économie des biens communs, consommation responsable, systèmes d'auto-partage...). Des alliances intersectorielles se nouent (entre associations, entreprises, centres de recherche, pouvoirs publics). Le sens même du travail évolue, la production industrielle cédant progressivement le pas à la production de valeur immatérielle (savoirs, bien-être, liens sociaux...). Ces évolutions laissent entrevoir un rééquilibrage de la relation entre une économie à l'écoute des besoins sociaux et une finance au service de l'économie. L'économie est-elle génératrice d'exclusion ou facteur d'inclusion ? La coopération est-elle la clé pour corriger les effets néfastes de la compétition ? Comment valoriser le capital de connaissance de la société et créer de la richesse dans une société marquée par le chômage, l'exclusion et une pression insoutenable sur l'environnement ? Comment promouvoir des

modèles économiques au service de l'humain, fondés sur un autre rapport à l'avoir et au travail ?

### Complexités des dispositifs de lutte contra la pauvreté

Le rapport annuel d'évaluation du Plan de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale qui a été rendu par François Chérèque en janvier 2014 souligne que le taux de pauvreté ne cesse d'augmenter. La France bénéficie certes d'un système de protection sociale plus efficace que d'autres pays européens mais celui-ci pêche par sa complexité. Plutôt que de réformer un système d'accès aux droits qui génère de l'exclusion, l'Etat privilégie la création de guichets spécifiques et dérogatoires pour les plus exclus. Est-ce aux personnes de s'adapter aux systèmes sociaux ou aux dispositifs de s'adapter aux réalités des personnes ? François Chérèque appelle à un choc de simplification des politiques publiques, qui doivent s'adapter et évoluer en fonction des réalités locales. Pierre Langlade partage cette position. Sous-tendus par des logiques descendantes, les dispositifs d'insertion par l'activité économique ne font pas suffisamment confiance à la capacité d'entreprendre des individus. L'accès aux droits doit concerner l'ensemble des populations et ne peut faire l'objet d'une segmentation et d'un fléchage des publics en direction de dispositifs spécifiques.

Citant l'exemple du secteur de la santé, Jean-Marc Borello affirme que nous avons aujourd'hui le choix du modèle économique. Souhaite-t-on créer des services spécifiques pour les populations non solvables parallèlement au maintien d'un système réservé aux populations qui en ont les moyens ? Ou souhaite-t-on promouvoir un système inclusif proposant les mêmes conditions d'accueil pour tous les publics, indépendamment de leur situation économique et financière ?

Dans un système pensé pour les actifs sans accident de parcours, comment penser la rencontre entre ceux qui sont dans le monde inclus et ceux qui en sont exclus ? François Chérèque constate que les grands absents des débats sur la lutte contre la pauvreté sont les représentants du monde de l'entreprise, pourtant directement concernés par la crise économique. La rencontre entre ceux qui agissent sur le terrain et ceux qui déci-

dent est également complexe. Bien souvent, les premiers sont plus pragmatiques que ceux qui décident. Comment dépasser la défense des dispositifs pour privilégier la réponse aux besoins des usagers ?

### **L'avenir n'est pas à subir mais à construire**

Plus qu'une réforme des dispositifs d'aide sociale, c'est l'analyse même de la crise économique qui doit évoluer. Selon Philippe Durance, nous vivons une crise globale. Nous quittons un monde ancien qui s'accroche pour un monde nouveau qui a du mal à émerger. La prospective nous enseigne que l'avenir n'est pas à subir mais à construire, ce qui requiert l'implication de chacun. Des indicateurs tels que le chômage ou le PIB ne reflètent pas la complexité du monde en devenir. La société ne peut se limiter à sa partie monétaire et doit intégrer de nouvelles formes de richesse.

Cette transition vers un monde en devenir est une menace importante mais une opportunité fantastique. Avancer vers un monde nouveau suppose l'implication de chacun. Le monde peut certes changer par le haut, mais également par le bas. Pour construire le monde de demain, il est nécessaire de sortir des conformismes et du court-termisme. Il est généralement confortable de s'accrocher à ses repères et inconfortable d'aller vers l'inconnu. Pourtant, comme le souligne Jean-François Connan, l'innovation sociale passe souvent par l'inconfort.

### **Des alliances entre acteurs pour lutter contre la pauvreté**

Jean-Marc Borello nous rappelle que trois formes d'organisation coexistent : le secteur public, le secteur privé lucratif et le secteur privé non lucratif. C'est compliqué de travailler à trois. On constate que les entreprises se mobilisent peu sur le thème de la précarité, tandis que le secteur public est peu engagé dans le secteur de l'insertion par l'activité économique. Il est pourtant nécessaire d'impliquer systématiquement ces différents acteurs pour être à la mesure des enjeux de précarité. Selon Pierre Langlade, les PTCE<sup>12</sup> ouvrent des perspectives encourageantes pour créer des synergies entre les différents acteurs à l'échelle d'un territoire et proposer une offre de services adaptée aux besoins des habitants.

Consciente des complémentarités existant entre acteurs associatifs et le monde de l'entreprise, Admical a créé une alliance des mécènes pour l'éducation, afin de lutter contre le décrochage scolaire. Réunissant huit entreprises, cette alliance soutient financièrement et met à la disposition d'acteurs associatifs des compétences en vue d'accompagner des collégiens à risque. Comme le souligne Bénédicte Menanteau, Admical réunit 90% des entreprises mécènes et constitue à ce titre un vivier d'entreprises responsables qui veulent nouer des alliances avec le monde associatif d'intérêt général pour

répondre aux besoins économiques et sociaux des territoires. Au-delà des alliances, des modèles hybrides émergent. C'est notamment le cas du travail temporaire d'insertion, qui est décrié et peu reconnu dans sa capacité à accompagner les personnes en situation de précarité vers l'emploi. Pourtant, selon Jean-François Connan, plus de 120 000 personnes ont pu bénéficier de ce modèle hybride, dont 65% ont évolué vers l'emploi. Créées par de grandes entreprises dans le cadre d'une démarche RSE<sup>13</sup>, les agences d'intérim d'insertion sont une forme intermédiaire entre l'entreprise capitaliste et la structure associative et ont un statut commercial sans but lucratif. L'investissement réalisé dans les structures d'insertion par l'activité économique est largement rentable, puisqu'il rapporte à l'Etat de trois à quatre fois la somme investie.

### **Place des citoyens et innovation sociale ascendante**

Outre les acteurs institutionnels, il est nécessaire de s'interroger sur la place des citoyens dans le débat public. Comment embarquer la majorité des citoyens dans la lutte contre le chômage ? Soulevée par Pierre Langlade, cette question renvoie à la place laissée à l'usager dans la réponse à ses propres besoins. Elle renvoie également à la défiance des citoyens envers leurs élites. Selon Philippe Durance, de nombreuses personnes agissent sur le terrain, hors des cadres institutionnels, mais ces initiatives passent souvent inaperçues, faute de lunettes pour les voir et les valoriser.

L'innovation sociale ascendante fait désormais partie intégrante des dynamiques engagées pour lutter contre la pauvreté et promouvoir le développement économique et social. Ce basculement entre aide sociale descendante et innovation sociale ascendante suppose une transformation de l'action politique en action publique et une redéfinition du rôle de l'Etat. Il est nécessaire d'associer le plus grand nombre, d'envisager la complexité des situations et d'intégrer les acteurs qui génèrent de l'inconfort pour avancer vers la construction du monde de demain. ■

<sup>11</sup> Delphine Lahu est directrice de la RSE et des fondations à AG2R LA MONDIALE. Jean-Marc Borello est président du directoire du Groupe SOS. François Chérèque est Inspecteur général des affaires sociales et président de Terra Nova. Jean-François Connan est directeur responsabilité et innovation sociale d'Adecco France, chargé des questions d'insertion au Medef et président d'Extramuros. Philippe Durance est professeur au Conservatoire national des arts et métiers, chaire prospective et développement durable. Pierre Langlade est président de COORACE (Coordination des associations d'aide aux chômeurs pour l'emploi). Bénédicte Menanteau est déléguée générale d'Admical.

<sup>12</sup> Pôle territorial de coopération économique.

<sup>13</sup> Responsabilité sociétale des entreprises.

# Atelier ludique

Afin de diffuser la grammaire de la prospective, un jeu de cartes a été conçu à partir des travaux de prospective de la Fonda. Une version bêta de ce jeu a été testée durant l'université.

A la fois rigoureux et ludique, ce jeu de cartes 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. Avec ce jeu, la Fonda entend offrir une manière ludique d'entrer dans le contenu rigoureux de la cartographie des tendances structurantes pour demain mise en lumière dans le cadre de ses travaux. Les parties organisées lors de l'université lui ont ainsi permis de partager ses travaux tout en diversifiant les formats, afin de toucher le plus grand nombre.



La dynamique du jeu est la suivante : chaque participant incarne un acteur de la société (une association, l'Etat, une entreprise, une collectivité locale, un centre de recherche ou un simple quidam). Les joueurs sont confrontés à des tendances alimentant le courant de la fragmentation, considérées comme des menaces. Doté d'une certaine puissance, chaque joueur doit faire au mieux pour contrer les menaces et saisir les opportunités. Pour gagner, le joueur doit obligatoirement nouer des alliances avec d'autres joueurs. De plus, au cours du jeu, des figures bénévoles familières, piochées aléatoirement, viennent prêter main forte ou pénaliser les joueurs.

Organisé en trois séquences de deux heures chacune, cet atelier a rassemblé une trentaine de participants. L'ensemble des joueurs, en plus d'explorer les tendances, de débattre de leur impact, d'évoquer des pistes d'action « concrètes » pour nouer des alliances, a trouvé un réel plaisir à jouer.

Ce fut également pour l'équipe de la Fonda l'occasion de recueillir les avis des participants, afin d'apporter des ajustements à la version bêta du jeu. Leurs remarques ont été prises en compte dans l'élaboration de la version définitive du jeu. Adapté pour amorcer une démarche de prospective stratégique, le jeu de cartes est désormais disponible à la vente.

S'associer pour gagner et être acteurs d'un avenir souhaitable... Telle est l'ambition du jeu de cartes « Faire ensemble 2020 ». ■

> **Bon de commande :**

<http://www.fonda.asso.fr/Bon-de-commande-Jeu-de-cartes.html>

# Ateliers pratiques

Les responsables associatifs sont souvent bousculés par les transformations à l'œuvre. Pris par les urgences du quotidien, avec d'une part une explosion de la demande et d'autre part des ressources humaines et financières en pleine mutation, ils manquent d'outils pour engager des transformations stratégiques. Dans ce contexte, nous avons souhaité mettre en lumière plusieurs outils développés pour et par le milieu associatif, qui sont susceptibles de les aider à dépasser le pessimisme ambiant pour devenir acteurs du changement.

Cet atelier s'est déroulé sur deux séquences de 2h et une séquence de 1h30. Il a réuni une cinquantaine de participants. Deux outils ont été présentés durant chaque séquence. Cet atelier a permis de nombreux échanges.



## Trois outils ont été présentés en atelier :

**Le petit précis de l'évaluation de l'impact social**, élaboré par l'Auise, l'ESSEC et le Mouves. Présenté par Emeline Stievenart (Essec) et Chloé Bellue (Auise), il offre un panorama des différentes méthodes pour évaluer son utilité sociale. Cet outil permet de

sortir des logiques courantes où l'évaluation n'est là que pour rendre des comptes aux financeurs. En s'appropriant les outils d'évaluation, les associations et plus largement les entreprises sociales, peuvent réajuster leurs actions et adapter au mieux leur fonctionnement pour être en adéquation avec leur projet.

> **Pour aller plus loin :** [http://entrepreneur-social.net/IMG/pdf/Auise-Essec-Mouves\\_IMPACTSOCIAL\\_201310.pdf](http://entrepreneur-social.net/IMG/pdf/Auise-Essec-Mouves_IMPACTSOCIAL_201310.pdf)

**Le modèle socio-économique des associations**, élaboré dans le cadre d'un groupe informel d'acteurs au service des associations dont fait partie la Fonda<sup>14</sup>. Présenté par Marie Lamy (Le Mouvement associatif, ex-CPCA), il propose une



typologie de modèles économiques selon les sources de financement. C'est un outil pour aider les responsables associatifs à entrer dans la réflexion sur les transformations à engager et identifier des marges de manœuvre. En présentant différents modèles de ressources, il entend permettre à chaque association de se positionner dans l'écosystème associatif et de prioriser les leviers financiers adaptés à son activité et aux besoins de son projet.

> **Pour aller plus loin :**

<http://lemouvementassociatif.org/actualite/articles/typologie-des-modeles-de-ressources-financieres/>



## Associations & gouvernance

Gouvernance : ça se passe comment dans votre association ?

Un questionnaire ludique en ligne comprenant une vingtaine de questions, une liste de ressources bibliographiques et une liste de structures travaillant sur cette question.

Commencez le test !

Associations & gouvernance : ça se passe comment dans votre association ?

Associations & gouvernance : ça se passe comment dans votre association ?

## Le kit d'autodiagnostic sur la gouvernance associative

, élaboré par la Fonda et présenté par Michel de Tapol et Florent Duclos (la Fonda). Il s'agit d'un outil numérique se décomposant en diffé-

rents éléments : un questionnaire ludique en ligne comprenant une vingtaine de questions, une liste de ressources bibliographiques et une liste de structures travaillant sur cette question. Avec cet outil, l'intention n'est pas de dicter les choix en matière de gouvernance, mais de soulever les bonnes questions.

> **Pour aller plus loin :**

<http://www.gouvernancefonda.com/> ■

<sup>14</sup> Lancé en 2009, le groupe baptisé « G10 » réunit l'Auise, ADEMA, le Comité de la Charte, la CPCA-Mut'asso, France Active, La Fonda, France Bénévolat, France Générosités, Passerelles et Compétences, Le RAMEAU et Le Réseau National des Maisons des Associations. Il a pour objet de mobiliser l'expertise de ses membres pour éclairer des sujets structurants pour le monde associatif.

# Atelier méthodologique

En plaçant au cœur de son activité un exercice de prospective, la Fonda entend aider les responsables associatifs à comprendre les transformations à l'œuvre, se projeter dans le futur en explorant tous les possibles et bâtir des stratégies pour construire un avenir souhaitable.

Participative, la démarche animée par la Fonda repose sur une méthodologie précise. Ce sont ces repères pour conduire un exercice de prospective que nous avons voulu partager dans le cadre de l'atelier méthodologique.

Animé par Pierre Vanlerenberghe, vice-président de La Fonda, avec l'appui de Christian Lemaignan et Vincent Pacini, l'atelier s'est tenu à deux reprises. Environ 50 personnes ont participé à chacune des deux sessions.

L'atelier avait pour objet de rappeler le sens d'un exercice de prospective, allant du diagnostic du présent à la mise en œuvre d'une stratégie en passant par l'exploration des possibles. Définitions, rappel des grandes étapes, projection de scénarios exploratoires mis en débat lors de la première université et témoignages d'organisations ayant engagé une démarche prospective ont été l'occasion de débats ouverts et animés.

Le 28 novembre, ces repères pour l'action ont été complétés par l'apport de Vincent Pacini, consultant en prospective et stratégie, qui a présenté les grandes étapes du passage « du récit au projet », autrement dit le passage de l'exploration à la stratégie. Le 29 novembre, deux responsables de l'Uriopss Champagne-Ardenne sont venus apporter leur témoignage, illustrant comment les outils de la prospective pouvaient être convoqués pour revisiter le projet et le fonctionnement d'une association.

**L'ensemble des outils élaborés et testés dans le cadre de la démarche « Faire Ensemble 2020 » a fait l'objet d'une compilation. Un kit pour animer une réflexion prospective et stratégique est désormais mis à la disposition de tous sur le site Internet de La Fonda : [www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr) ■**



# Conférence inversée

## Quels enseignements à caractère stratégique peut-on tirer des ateliers thématiques ?

Conférence animée par Christine Chognot, avec la participation des six rapporteurs des ateliers thématiques consacrés à l'écologie, à la jeunesse et au numérique : Antoine Colonna d'Istria, Sabine Hamot, Bérénice Jond, Damien Lenouvel, Sébastien Thubert et Emmanuel Verny<sup>45</sup>.

Selon Christine Chognot, la prospective n'est pas seulement une méthode. C'est aussi un chemin qui permet de déconstruire les idées reçues. C'est une philosophie de l'action pour mobiliser le pouvoir d'agir et construire l'avenir. Citant Rémi Barré<sup>46</sup>, elle rappelle que « la prospective est un discours sur les futurs possibles [...], ceci dans une perspective d'action [...]. C'est un processus d'analyse, de réflexion, d'échanges et de discussions, en amont de la décision et nécessaire dès lors que le contexte change, évolue. La prospective [permet] d'explicitier les représentations du futur et de le construire, dans une démarche collective et interactive ».

### Faire ensemble 2020 ?

Selon Bérénice Jond, les acteurs associatifs s'accordent sur la nécessité de travailler ensemble mais peinent à dépasser leurs logiques de pré carré. Cette attitude reflète la volonté de préserver la spécificité du projet associatif, voire la peur de le pervertir dans le cadre de partenariats avec des acteurs qui n'ont pas la même culture ni les mêmes contraintes. Dès lors, comment passer de la parole aux actes ?

Sabine Hamot observe que le secteur associatif, et plus largement l'économie sociale et solidaire, jouent un rôle d'interface entre des acteurs qui ne se connaissent pas et ne se côtoient

pas. **Les Petits Débrouillards** facilitent ainsi la rencontre entre le monde de la recherche, le secteur associatif et les jeunes, tandis que le **Comité 21** favorise les échanges entre associations, collectivités locales et entreprises engagées dans des démarches d'Agenda 21.

L'expérience des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) est particulièrement intéressante. En encourageant les acteurs académiques, associatifs, publics et privés à s'engager dans des dynamiques de coopération et de mutualisation, ils favorisent la mise en œuvre de projets économiques innovants au service d'un développement local durable. Engagée sur le territoire vauclusien, l'association **Rheso** est à l'initiative de la création d'un PTCE et favorise la rencontre entre acteurs pour accompagner les jeunes vers l'emploi.

Enfin, selon Antoine Colonna d'Istria, la coopération entre acteurs est un moyen de renforcer la qualité de l'action associative. Elle constitue dans ce sens un levier pour promouvoir l'engagement des jeunes, dont le niveau d'exigence croît dans un contexte d'incertitude face à l'avenir.

### Les jeunes face à l'avenir

La jeunesse présente une grande hétérogénéité sociale et culturelle. Incertaine face à l'avenir et soucieuse du sens de son action, elle est exigeante et conditionne son engagement à la qualité de l'action associative. A l'image de la génération précédente, les jeunes manifestent toutefois une envie forte d'engagement et le besoin d'avoir une place reconnue dans la société.

Comme le souligne Bérénice Jond, les mutations de l'engagement ne sont pas l'apanage des jeunes. Elles concernent toutes les couches de population. Comment faire de ces différentes formes d'engagement une force pour les associations ? Les jeunes s'engagent et ont envie de s'engager. L'enjeu pour les associations est de sortir de la logique paternaliste en considérant les jeunes comme des pairs et en leur proposant des cadres d'engagement adaptés à leurs réalités et envies.

Cela suppose de les accompagner dans le montage de leurs projets et de leur donner le droit à l'erreur.

En créant une maison des associations juniors, **La Maison des associations de Tourcoing** et **La Ligue de l'enseignement** répondent au besoin d'accompagnement spécifique des jeunes qui ne trouvent pas toujours leur place dans les dynamiques associatives classiques. Par ailleurs, le projet « Jeunes et engagés »<sup>17</sup>, qui a été initié par quatre associations et un établissement scolaire en Basse-Normandie, vise à favoriser la rencontre entre jeunes et associations afin de promouvoir leur engagement dans la durée, au-delà de manifestations ou sollicitations ponctuelles.

Outre les motivations liées à l'engagement, la mission prospective de l'**Uriopss Nord-Pas-de-Calais** s'intéresse aux attentes, besoins et spécificités de la jeunesse dans l'actuelle période de transition<sup>18</sup>. Touchés de plein fouet par la crise, les jeunes subissent les conséquences directes de l'essoufflement de notre modèle de société. Ils sont pourtant acteurs des changements sociétaux et participent activement à la construction du monde de demain.

Comme le rappelle Antoine Colonna d'Istria, la bataille de l'emploi est loin d'être gagnée. Dans ce contexte de crise économique, l'association **Solidarités nouvelles face au chômage** propose aux jeunes un accompagnement personnalisé vers l'emploi. Elle doit pour cela tenir compte du caractère fluctuant des représentations : qu'est-ce qu'une activité, un emploi ou un travail ? Le service civique constitue-t-il un engagement au service de la société, un stage ou un emploi ?

En contribuant à l'ancrage des jeunes sur un territoire, l'engagement associatif est un moyen d'inclusion sociale et de mobilité spatiale. Dans un contexte d'exclusion croissante, le service civique constitue un vecteur de mixité sociale et intergénérationnelle. Soucieux de la qualité des cadres d'engagement proposés par les associations, le **Comité du service civique associatif** constate que l'engagement associatif contribue activement à la construction du parcours de l'individu.

### Numérique et ancrage local

Pour Sébastien Thubert, le numérique n'est pas une menace pour les territoires. C'est un moyen d'ancrage au niveau local. Plutôt qu'une concurrence pour l'action militante locale, l'usage croissant des plateformes virtuelles de pétition en ligne, telles que **Change.org**, permet aux citoyens d'engager des mobilisations informelles et de démultiplier la portée de leur action. Le numérique est ainsi à l'origine du renouveau de la pétition citoyenne.

Le numérique favorise en outre la mise en visibilité de l'action associative et le soutien financier aux projets des associations. La multiplication des plateformes de financement participatif (crowdfunding), telle que la plateforme **HelloAsso**, qui encourage le soutien financier par le don individuel, est un nouveau levier de développement pour les associations.

Le numérique n'a pas remplacé l'engagement associatif. Il l'a au contraire fait évoluer et a permis d'accroître son rayonnement. L'association **Ritimo** est ainsi passée de l'animation d'un réseau de 85 centres de ressources physiques à une mise en partage de leurs ressources via une plateforme collaborative. Cette évolution a certes supposé l'accompagnement des associations membres du réseau dans l'appropriation du numérique mais a permis une plus grande accessibilité des ressources partagées.

Plutôt que de se focaliser sur les outils, certaines associations s'intéressent aux usages émergents rendus possibles par le numérique. C'est notamment le cas de **Bibliothèques sans frontières** qui encourage l'utilisation de tutoriels en ligne et a coordonné la traduction francophone des supports de la **Khan Academy**. Grâce au numérique, il est désormais possible d'utiliser des outils développés à l'étranger et de partager des connaissances dans un village mondial.

### Le numérique, un espace d'inclusion ?

Les opportunités liées au numérique ne sont toutefois réelles qu'à condition que l'espace virtuel de mobilisation soit accessible à tous et favorise l'implication de chacun en tant qu'acteur. C'est le pari qui est à l'origine du coffre-fort numérique, créé par l'association **Reconnect** pour permettre aux personnes en situation de précarité de dématérialiser et sauvegarder leurs documents personnels. Le numérique devient alors un outil d'insertion et non un facteur d'exclusion supplémentaire.

La volonté de démocratiser l'accès au numérique est également à l'origine du projet **Simplon.co** qui propose des formations de codeurs aux populations sous-représentées dans l'entrepreneuriat digital et la programmation, principalement des filles, des seniors, des personnes issues des quartiers défavorisés ou en situation de handicap... Par ailleurs, la démocratisation de l'accès au numérique passe par les logiciels libres et les contenus partageables.

Les acteurs engagés dans l'animation de plateformes collaboratives en ligne mentionnent toutefois les risques liés au non partage des algorithmes, qui peut conduire à une captation des connaissances par quelques-uns. La pérennité du numérique dépend par ailleurs d'un modèle économique en invention, qui n'est pas toujours stabilisé. L'instabilité n'est pas

pour autant paralysante. Elle est au contraire intégrée comme un facteur stimulant propice à la créativité.

Emmanuel Verny constate que les acteurs du numérique ont une approche plus pragmatique qu'idéologique. Ils ne véhiculent aucun discours sur les valeurs ou la méthodologie. Et pourtant leur action est mue par des valeurs, en particulier l'universalité, l'horizontalité et la transparence. Les acteurs du numérique passent naturellement d'une solidarité de proximité à l'universalité dans l'accès aux droits. Ce changement d'échelle suppose de maintenir et développer une relation de confiance envers le plus grand nombre.

### **L'écologie, vers un nouveau modèle de développement ?**

Selon Damien Lenouvel, le terme « écologie » est aujourd'hui surreprésenté dans l'espace médiatique. Parler de développement durable ou de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'est plus un frein. L'écologie devient une accroche pour envisager une modification des comportements dans la durée et tendre vers un autre modèle de développement.

Les intervenants ont saisi le concept d'écologie pour agir et travailler avec d'autres acteurs. Mobilisé dans le cadre de la Conférence Rio+20, le Centre de recherche et d'information pour le développement (CRID) cherche à articuler écologie et solidarité internationale et à faire la jonction entre différents acteurs au Nord et au Sud (chercheurs, associations, syndicats...) pour travailler sur de nouveaux concepts tels que la dette écologique.

De même, l'entreprise **EQOSPHERE** favorise la rencontre entre acteurs publics, privés et associatifs au moyen d'une plateforme collaborative en ligne pour promouvoir la revalorisation des surplus alimentaires, non alimentaires et des déchets. Dans le cadre d'un projet de recyclerie engagé dans le nord-est parisien, l'association **Emmaüs Défi** cherche quant à elle à impliquer les collectivités publiques, les habitants et les « biffins » (récupérateurs vendeurs) dans des espaces de revalorisation de produits destinés à être jetés.

La mobilisation sur des thématiques environnementales soulève toutefois plusieurs difficultés, notamment en raison du décalage entre l'urgence des changements requis et la nécessaire inscription dans la durée des modifications de comportements. Un déséquilibre est par ailleurs observé entre les acteurs impliqués dans les négociations environnementales : alors que les entreprises multinationales disposent de moyens considérables pour influencer les politiques environnementales au niveau mondial, les populations civiles -parfois victimes de leurs agissements- n'ont qu'une capacité d'influence limitée en matière de protection de leur environnement.

Les associations s'accordent toutefois pour reconnaître que c'est dans l'action, chemin faisant, qu'elles parviennent à théoriser leur démarche écologique et à sensibiliser des publics peu réceptifs aux questions environnementales. Afin de sensibiliser les producteurs agricoles au respect de la biodiversité, le **CIPE Bresse du Jura** a ainsi décidé de travailler à partir des pratiques courantes des publics concernés, dans les établissements d'enseignement agricole et sur les exploitations.

Sabine Hamot souligne l'importance d'être dans l'action. C'est en agissant que les acteurs parviennent à s'interroger, à sortir d'une approche dogmatique et à trouver des solutions pour répondre aux besoins sociaux. Basée sur l'analyse sociale des citoyens qui agissent collectivement, cette conceptualisation non dogmatique permet de dépasser la défiance réciproque entre citoyens et pouvoirs publics pour poser les bases d'un nouveau modèle de développement.

### **Vers une affirmation de l'action collective dans la construction de l'avenir ?**

A l'heure du numérique, la production de savoirs académiques à partir de la pratique tend à se généraliser. Agir puis comprendre devient un cheminement logique pour de nombreux acteurs qui privilégient le retour d'expérience et la méritocratie basée sur l'initiative et la mobilisation. Conceptualisation non dogmatique, débat citoyen, alliances entre acteurs, dimension politique du territoire, nouveaux modèles économiques sont autant de conclusions tirées des retours d'expérience. Et si l'action collective était au cœur de l'invention de la société de demain ? ■

<sup>15</sup> Christine Chognot est adjointe au directeur général de l'Uniopss, responsable de la mission prospective de l'Uniopss. Antoine Colonna d'Istria est co-fondateur de Pro Bono Lab. Sabine Hamot est responsable du pôle appui aux stratégies territoriales d'Initiative France et membre de La Fonda. Bérénice Jond est présidente d'Ani-mafac. Damien Lenouvel est directeur de C2DI 93 et administrateur de Peuple et Culture. Sébastien Thubert est chargé de mission à la Croix Rouge Ile-de-France et administrateur de La Fonda. Emmanuel Verny est délégué général du Ceges.

<sup>16</sup> Rémi Barré est professeur au CNAM

<sup>17</sup> Ce projet a notamment été engagé par l'association S3A (Structure associative d'aide aux associations : <http://www.association-s3a.fr/>) qui est hébergée à la Maison des associations d'Hérouville-Saint-Clair.

<sup>18</sup> Voir le document de restitution de l'atelier prospectif « Jeunes et société » animé par l'Uriopss Nord-Pas-de-Calais : [http://www.uriopss-npdc.asso.fr/resources/npca/pdfs//Atelier\\_prospectif\\_JEUNES\\_ET\\_SOCIETE.pdf](http://www.uriopss-npdc.asso.fr/resources/npca/pdfs//Atelier_prospectif_JEUNES_ET_SOCIETE.pdf)

# Conclusion

Par Yannick Blanc, Nadia Bellaoui et Hugues Sibille.<sup>18</sup>

Nadia Bellaoui souligne l'impérieuse nécessité pour les associations de s'organiser, non pas pour survivre ou pour être reconnues mais pour éviter que ne se produise le scénario catastrophe de la société à double vitesse, où ceux qui ont les moyens consomment la planète pendant que les associations fournissent un filet pour les populations précaires.

Pour travailler ensemble à la construction d'un avenir souhaitable, nous devons mettre la société en mode projet et contribuer à la réinvention de l'action publique en donnant du pouvoir d'agir à la population. Nous devons enfin préparer les mentalités à vivre mieux avec moins, notamment vivre avec moins de biens, moins de peur et plus de sens. En conduisant à ces dynamiques de changement, l'actuel rééquilibrage planétaire est peut-être une bonne nouvelle...

S'engager sur cette voie requiert une méthode. Nous devons sortir de notre logique de pré-carré et dépasser plusieurs idées reçues, en particulier celle selon laquelle nous devons partager un gâteau qui s'amenuise ou choisir entre les jeunes pousses associatives et les vieux militants. La jeunesse doit être notre investissement à tous, ce qui suppose de vivre avec son temps, d'intégrer le numérique et d'accepter les nouveaux modes d'engagement bénévole.

Nous avons par ailleurs besoin des autres (pouvoirs publics, entreprises, syndicats...) pour construire l'optimisme stratégique nécessaire pour construire l'avenir. En réinventant l'action publique, pouvons-nous introduire la démocratie civile au-delà de la démocratie sociale ?

Le Mouvement associatif et ses membres ont pour rôle de poser les fondements de cet édifice à construire ensemble. Il constitue un porte-étendard en direction de la population. En devenant le Mouvement associatif le 10 décembre, la Conférence permanente des coordinations associations (CPCA) invite les associations -et plus largement le pays- à se mettre en mouvement. Choisir l'intérêt général devient sa signature.

Hugues Sibille souligne la nécessité de continuer à investir dans la matière grise non lucrative. Il mentionne l'écart de rentabilité entre l'argent investi dans le monde lucratif et productif et celui investi dans le monde non lucratif. Que serait la vie sans les associations ? Que sera la part du non lucratif dans la France en 2025 ? Cette projection suppose de repenser des systèmes d'organisation qui ont été construits au 20ème siècle, en particulier les fédérations du monde associatif.

Nous devons faire sortir le mot alliance d'une certaine abstraction pour lui donner un caractère concret. Nous devons pour cela penser une déclinaison territoriale de la Charte des engagements réciproques entre l'Etat, les collectivités territoriales et les associations<sup>19</sup> et envisager ce que serait la signification d'un droit du partenariat.

Il nous faut par ailleurs démolir le plafond de verre qui sépare les entrepreneurs locaux des décideurs nationaux. En France, sur le terrain, entrepreneurs et associations conçoivent et mettent en œuvre une incroyable diversité d'initiatives, qui sont peu relayées par les organes centraux de décision. Pour reprendre la formule de Jean-Paul Delevoye : « fertilité locale, stérilité centrale ». Comment fissurer ce plafond de verre ? Comment travailler ensemble pour acculturer davantage nos élites ? Des think tanks tels que le Labo de l'ESS, la Fabrique écologique ou La Fonda ont probablement un rôle à jouer.

Selon Yannick Blanc, face à l'affaiblissement des institutions politiques et à l'effritement du modèle économique, le principe d'association s'affirme comme un modèle d'organisation de la société. Plutôt que de répondre aux injonctions des uns et aux imprécations des autres, nous proposons de passer du vivre ensemble au faire ensemble.

C'est la nature même du fait associatif. Il redonne aux individus le cadre, la force et les conditions pour être citoyens. Tandis que les dispositifs publics prennent en charge les

« Investir  
dans la matière grise  
non lucrative »

publics les plus fragiles, les associations considèrent les personnes comme des citoyens égaux. Le civisme s'incarne dans le fait associatif.

Le fait associatif répond à la question jamais résolue de la bonne échelle intervention territoriale. Il n'y a pas de bonne solution institutionnelle mais il y a des femmes et des hommes qui manifestent leur volonté et leur envie d'agir ensemble à l'échelle du territoire dans lequel ils évoluent. Parce que leur horizon va au-delà, ils s'organisent en réseau.

Le fait associatif est celui qui permet d'expérimenter l'économie des biens communs. L'économie de marché existe et continuera d'exister mais elle ne peut être le dernier mot de la société. Nous avons besoin d'une économie des biens communs pour répondre à la finitude des ressources naturelles.

La vitalité du mouvement associatif ne suffit pas. La transition que nous vivons actuellement est chaotique. Comment remettre le monde en perspective ? Comment mettre la diversité des réponses à la transition en débat ? Nous ne serons capables de construire l'avenir que si nous pouvons nous remettre en cause, nous équiper et nous éclairer.

Dans cette perspective, l'Avise, la Fonda et le Mouvement associatif agissent de concert pour accompagner les associations dans la construction d'une société ouverte et décloisonnée. ■

<sup>18</sup> Yannick Blanc est préfet de Vaucluse et président de la Fonda.

Nadia Bellaoui est secrétaire nationale de la Ligue de l'enseignement et présidente du Mouvement associatif (ex-CPCA).

Hugues Sibille est vice-président du Crédit Coopératif et président de l'Avise.

<sup>19</sup> La Charte des engagements réciproques entre l'Etat, les collectivités territoriales et les associations a été signée à Nancy le 14 février 2014.



La Fonda  
18 rue de Varenne  
75007 Paris  
Tél. 33 (0)1 45 49 06 58  
fonda@fonda.asso.fr

[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)



JURISassociations

ASSOCIATIONS  
mode d'emploi