



---

# Revue de presse 2016

## RÉSISTER, C'EST FAIRE ENSEMBLE

**L**a guerre des populistes contre les terroristes ravage le monde. L'affrontement est d'autant plus inéluctable que ces deux bandes jouent sur le même terrain : vision simpliste, fantasme de pureté, rhétorique de la lutte pour la survie. L'exclusion ou l'anéantissement de l'ennemi est leur seul programme. Leur dynamique s'alimente d'une ressource inépuisable : la peur. Les fractures, les défaites et les souffrances leur donnent toujours raison.

**Avant de se demander** comment résister à cette double menace, regardons de plus près qui sont ceux qui rejoignent ses cohortes : des hommes et des femmes de tout âge, nos semblables, à qui le monde comme il va n'offre ni perspective ni espérance et qui rêvent d'arrêter cette course folle vers un futur qu'ils n'ont pas voulu, qu'ils ne comprennent pas et où il n'y a pas de place pour eux. La vraie raison de la peur qui taraude notre société tout entière est là : ceux qui nous gouvernent, et que l'on distingue chaque jour un peu moins les uns des autres, nous enjoignent, pour mériter notre futur, de renoncer à être nous-mêmes, d'abandonner ce qui nous rassure, de nous soumettre à d'obscurités contraintes dont la raison ultime est toujours la loi des marchés. Au second tour des élections régionales, les électeurs des « partis de gouvernement » représentent 40 % des électeurs inscrits, 35 % de la population adulte. Où sont les autres ? Où vont-ils ?

**J'ai, comme tout un chacun,** volontiers sacrifié aux gestes symboliques pour conjurer l'horreur du 13 novembre ; j'ai invoqué les valeurs de la République et célébré la fraternité pour donner un nom glorieux à notre résilience. Mais au fond de moi-même, je redoute que ces mots sonnent creux s'ils ne nous permettent pas de conjuguer le verbe

agir : il n'est plus question de former des bataillons mais de coopérer, de coconstruire, de faire ensemble ! C'est là que le fait associatif révèle sa dimension profondément politique car c'est à travers lui que chacun d'entre nous peut trouver ou retrouver le pouvoir d'agir qui nous qualifie, plus encore que les droits que nous exerçons comme citoyens, et nous permet de reprendre pied dans l'avenir.

**Pour que la vitalité associative** nourrisse la vitalité démocratique, encore faut-il que chacun prenne ses responsabilités. Celle des décideurs publics, c'est de renoncer à la pensée magique de « réformes pour redresser le pays » qui créent ou suppriment des règles ou des institutions, et d'inventer un langage politique qui accompagne et soutienne les citoyens dans leur capacité et leur volonté d'agir. N'est-ce pas le sens moderne que pourrait prendre le mot servir ?

**La responsabilité** des hommes et des femmes engagés, qu'ils soient dirigeants, administrateurs, cadres salariés, bénévoles ou adhérents, est de porter inlassablement, pour eux-mêmes et autour d'eux, l'exigence d'une action utile : comprendre les ressorts et les mutations de la société, écouter bénéficiaires et partenaires, rechercher systématiquement des alliances, se projeter dans l'avenir, mesurer l'impact de son action... À nous de faire vivre les associations comme des lieux ouverts où chacun peut donner et recevoir, apprendre en agissant, décider pour soi et à plusieurs. Hier, il fallait mourir pour la patrie ; aujourd'hui, il faut faire son métier de citoyen. ■

“ Pour que la vitalité associative nourrisse la vitalité démocratique, encore faut-il que chacun prenne ses responsabilités ”



BIO EXPRESS



Membre du comité d'évaluation de France Bénévolat  
 Chef du bureau des associations au ministère de l'Intérieur  
 Chargé du secteur associatif au cabinet du ministre de l'Environnement

2004  
 1996  
 1984

**YANNICK  
 BLANC**

PRÉSIDENT DE LA FONDA DEPUIS MARS 2012,  
 PRÉFET DU VAL-D'OISE

■■■ De son côté, Reine Cau interpelle régulièrement les pouvoirs publics. Cette mère de quatre enfants désormais adultes fréquente toutes les semaines le groupe de convivialité "Culture et détente" du Secours Catholique à Moissac. Une bouffée d'air pour elle, qui a été déclarée inapte au travail à cause d'un handicap. « *La lutte contre l'exclusion, on connaît ! Notre groupe se mobilise beaucoup contre la pauvreté* », témoigne Reine.

### "Diplômée en pauvreté"

Cet engagement lui a valu d'être élue membre du 8<sup>e</sup> collège du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE) en avril 2014, pour un mandat de trois ans, avec une autre participante de "Culture et détente". Ce collège compte huit représentants de personnes en situation de précarité. « *Je n'ai aucune qualification. Et lorsqu'on me demande de me présenter aux autres collèges du CNLE, je dis que je suis diplômée en pauvreté* », déclare-t-elle avec un sourire. « *Mais ce n'est pas parce qu'on est pauvre qu'on est bête. Nous devons nous servir de notre expérience pour faire avancer les choses.* » Et cette expérience est entendue. Dernièrement, des membres du gouvernement ont présenté aux membres du 8<sup>e</sup> collège du CNLE un projet de simulateur de droits. « *Nous leur avons apporté tant de critiques qu'ils vont devoir revoir leur copie* », raconte Reine avec une pointe de fierté dans la voix.

L'avis des personnes en précarité compte pour le Secours Catholique, notamment pour définir son projet associatif. Ainsi, en 2014, plus de 150 personnes vivant des situations de précarité avaient été invitées à participer aux Journées nationales d'étude de Lourdes où l'association travaille tous les deux ans ses orientations stratégiques. Le Secours Catholique ne compte pas en rester là et a par ailleurs le projet de créer dans les années à venir un laboratoire de transformation sociale. ■

**Khalid Hosni et  
Clémence Véran-Richard**

## INTERVIEW YANNICK BLANC

# « Il est plus efficace d'associer les personnes »

Yannick Blanc, préfet du Val-d'Oise, est aussi président de la Fonda, un important think tank associatif, depuis 2012. D'un parcours atypique il a tiré une conviction : l'engagement associatif est le plus sûr moyen de faire entendre sa voix et d'améliorer son quotidien.

### Le secteur associatif, et plus encore les personnes en difficulté, sont-ils suffisamment associés à l'élaboration des politiques d'inclusion sociale en France ?

Le secteur associatif dans le monde de la lutte contre l'exclusion est depuis très longtemps un interlocuteur permanent des pouvoirs publics. Les réseaux associatifs se sont donné des structures, telles l'Uniopps ou la Fnars, dont le rôle est précisément d'organiser ce dialogue. Sur le terrain, le partenariat est permanent, même si les relations ne sont pas dénuées de conflits ni de tensions, notamment pour des raisons de restrictions budgétaires.

Une tout autre question est la place que l'on donne aux personnes accompagnées. Un changement de mentalité s'amorce, qui remet en cause beaucoup de méthodes et de façons d'agir. La conviction que les personnes doivent être actrices des dispositifs qu'on crée à leur bénéfice a mis du temps à s'imposer, mais elle est désormais profondément ancrée. Aujourd'hui, on sait qu'il est plus efficace d'associer les personnes plutôt que d'être dans une relation de clientèle.

### Concrètement, comment l'État met-il en œuvre cette conviction ?

Un exemple significatif : les conseils citoyens, rendus obligatoires dans tous les quartiers labellisés "politique de la ville" où se concentrent les problèmes. Pour moitié, ces conseils sont composés de personnes désignées par les associations et pour moitié d'habitants tirés au sort. Il est trop tôt pour faire un bilan, mais j'ai assisté à certains conseils et cela va assurément donner des résultats. Beaucoup de gens dans des situations sociales difficiles s'excluent, se censurent eux-mêmes. Il faut aller les chercher. Cela suppose que tous les acteurs jouent le jeu : élus, associations et personnes précaires. Si l'on démontre que cette méthode est efficace, on aura fait un grand pas.



Même en étant engagés au sein d'associations et présents dans des instances telles que le CNLE, les propositions faites par les citoyens aux différents ministères sont très peu suivies d'effets...

Il y a mille et un chemins permettant de s'engager et d'agir. Le bénévolat dans une grosse association ou une association sportive de quartier, est l'un de ces chemins.

### De quels leviers dispose un préfet pour soutenir et fédérer les acteurs locaux ?

Le préfet a un petit pouvoir de distribution d'argent public, mais il est de plus en plus restreint et concerne principalement la politique de la ville. En revanche, il a une fonction très importante : celle d'organiser l'action collective.

En juin dernier, au moment de l'évacuation des migrants de la porte de la Chapelle, un certain nombre d'entre eux sont arrivés dans le Val-d'Oise. Ils ont provisoirement été hébergés dans des hôtels, mais il fallait travailler à la suite. J'ai réuni les associations, dont le Secours Catholique, on a travaillé pendant une heure et demie et abordé tous les problèmes.

Ce pouvoir de réunir les gens pour agir n'est inscrit dans aucun texte, mais c'est un rôle très important.

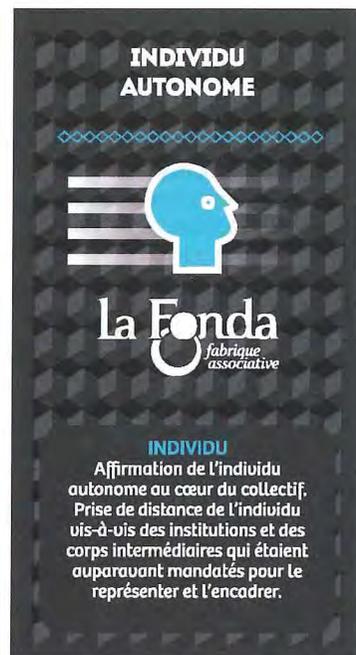
**Propos recueillis par  
Khalid Hosni et Marina Bellot**

## &gt; ORGANISATION

# La gouvernance associative à l'épreuve de la crise

Les nombreuses enquêtes réalisées sur et auprès des associations montrent que la gouvernance associative est dans le top 10 de leurs principales préoccupations. Pour aller au-delà d'une simple photographie de cette thématique, la Fonda a auditionné une quinzaine d'associations pour dresser un diagnostic des problèmes rencontrés et présenter les actions correctrices qu'elles ont développées. L'échantillonnage des associations auditionnées appréhende la diversité du secteur associatif en recouvrant différentes tailles d'associations et divers modes d'organisation : affiliation ou non, membre ou tête d'une fédération, association non déclarée, etc.

## Inventer une forme d'organisation efficace



tif qui se travestit pour coller au plus près des nouveaux défis interpellant bénévoles et salariés. Ainsi, devant la nécessité de trouver, à marche forcée et dorénavant de plus en plus en mode marché, des sources de financement assurant sa pérennité, l'association multiplie ses projets. Cette hyperactivité fomentée au sein des équipes chargées de la gouvernance des difficultés à assurer la co-

hérence entre les missions et les attendus du cœur de métier. Face aux contraintes de l'environnement, à une professionnalisation requise, à une pression concurrentielle qui s'affranchit des valeurs originelles du projet associatif, la gouvernance, peu à peu se délite dans une culture de l'arbitrage court-termiste qui s'exerce au détriment de ses fondamentaux. L'association peut alors très rapide-

## Les dysfonctionnements : source de tensions ou conséquences ?

On ne peut pas dissocier la question de la gouvernance d'une association du contexte de crise dans lequel elle se trouve et souvent se débat. De l'extérieur, le souci et l'exigence de l'autonomie financière qui fait écho à la baisse des financements publics et privés. De l'intérieur, la mutation rampante du projet associa-

ment perdre ses repères, et laisser s'installer toutes sortes de postures dont les racines se fortifieront, fertilisées par de multiples tensions. Tensions sur les arbitrages et plus généralement sur l'exercice du pouvoir, tensions financières, tensions sur l'emploi, tensions entre bénévoles et salariés, tensions entre administrateurs élus et dirigeants permanents, tensions face à l'intrusion des technologies numériques, à la professionnalisation des bénévoles, aux responsabilités et risques encourus, aux manques de formation, aux difficultés de renouvellement des instances dirigeantes, etc.

Le lien entre politique et technique se distend. Le politique craint d'être dépossédé du projet par des salariés jugés impérialistes. Le technique s'inquiète d'une apparente déconnexion du politique aux réalités de leur vécu quotidien et en tire amertume et frustration. Peu de lieux d'échange et de vrais débats. D'où une forte tension sur les responsables de direction censés assurer une courroie de transmission entre ces différents acteurs.

Le fonctionnement en essayant de s'adapter aux réalités nouvelles devient de plus en plus complexe. La gouvernance, dépourvue de boussole, peut devenir perméable aux dérives dont à l'extrême, une potentielle ouverture à des conduites à risque comme la primauté donnée à des dirigeants de droit divin façonnant les perspectives à sa seule vision du projet.

## ■ Expérimentations et pistes d'innovation

Quelle que soit sa forme, une gouvernance associative doit se penser sur la base de la liberté dont on perçoit les signes concrets dans la souplesse du fonctionnement.

Elle doit favoriser une attitude résolument portée vers l'ouverture et ne pas considérer la structure traditionnelle comme immuable : rien ne lui impose de rester dans un canal historique où son mode de gouvernance serait inscrit dans le marbre. Ainsi plusieurs associations auditionnées tentent de mettre en œuvre une gouvernance à géométrie variable et en évolution permanente. Le mouvement, cœur de cette gouvernance, implique que rien ne doit jamais être achevé en termes d'organisation.

Cette gouvernance en mouvement doit aller de pair avec l'évolution du projet associatif : des méthodes, des outils pour penser et restructurer l'action devant la complexité toujours plus grande des réalités externes – un projet que s'approprient les acteurs et les bénéficiaires avec une concrétisation des objectifs par des actions réalisables, réalisées, suivies, évaluées - une formation continue pour tous.

Autre innovation, une gouvernance portée par une forte motivation qui s'est construite sur la confiance et la bienveillance. Ce mode de gouvernance se concrétise principalement dans des associations où les prises

de décisions sont basées sur la cohésion obtenue après un débat argumenté.

L'individu prend une place centrale dans la démarche qui prend en compte ses motivations et sa volonté d'apprendre au-delà de ses compétences initiales. Des binômes seront alors mis en place avec l'enjeu d'un *faire avec* ou de *faire ensemble*.

La gouvernance a besoin de se construire dans le temps avec un projet stratégique qui existe réellement et qui est revu chaque année. Une transmission générationnelle pensée et préparée, tant pour ceux qui arrivent que pour ceux qui partent.

Quels que soit leur taille ou leur secteur d'activité, les associations auditionnées ont montré qu'elles partagent un même souci en matière de gouvernance : inventer une forme d'organisation qui soit efficace pour le développement du projet associatif tout en faisant vivre des lieux de décision de proximité accessibles à tous, où le débat est considéré comme le mode naturel de communication ●

**Michel de Tapol  
Francine Evrard**

**La Fonda**  
fabrique  
associative

### > LA FONDA

Depuis sa création, en 1981, la Fonda mobilise des expertises de tous horizons pour comprendre et valoriser le fait associatif. En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plate-forme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda outille les acteurs associatifs pour qu'ils participent pleinement à la transformation de la société.  
[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

# Les associations au cœur d'une grande transition

PAR YANNICK BLANC, PRÉSIDENT DE LA FONDA

Le trait dominant de ces dernières années est l'accélération et l'accentuation des mutations que nous avons repérées lors de travaux de prospective. Parmi nos interlocuteurs, le désarroi se double d'une amère déception devant l'inconséquence et l'impuissance du politique. Mais la perception du caractère irréversible des mutations est plus nette. Toujours aussi inquiets, les acteurs associatifs sont disponibles pour de nouvelles perspectives stratégiques, mais la plupart d'entre eux peinent cependant à les énoncer.

La Grande Transition<sup>1</sup> est la résultante de quatre transitions simultanées qui entrent en résonance. La transition écologique : nous prenons collectivement conscience des limites physiques de la planète, que ce soit en termes de ressources, de biodiversité ou de résilience au réchauffement climatique. Cette prise de conscience a déjà commencé à modifier les comportements et les stratégies de nombreux acteurs, à commencer par les entreprises et les consommateurs. Sa traduction en capacité d'action collective soulève de redoutables défis qui mettent en exergue l'obsolescence des organisations politiques.

Malgré l'ampleur de l'enjeu et sa capacité mobilisatrice, la forme « parti politique » s'avère totalement inadaptée à la cause écologique. À une autre échelle, les grandes conférences sur le climat n'ont, jusqu'ici, pas donné de résultats significatifs. La question écologique nous oblige à renouveler profondément les leviers d'action. Mais c'est aussi notre vision du monde qui change radicalement et, pour la première fois, à l'échelle planétaire. Nous sommes la première génération à devoir imaginer le futur dans un monde fini et menacé d'épuisement. La mauvaise conscience avec laquelle nous portons notre dette envers les générations futures nous interdit toute

arrogance. Avoir une vision du monde ne consiste plus à faire prévaloir une doctrine mais à proposer des solutions.

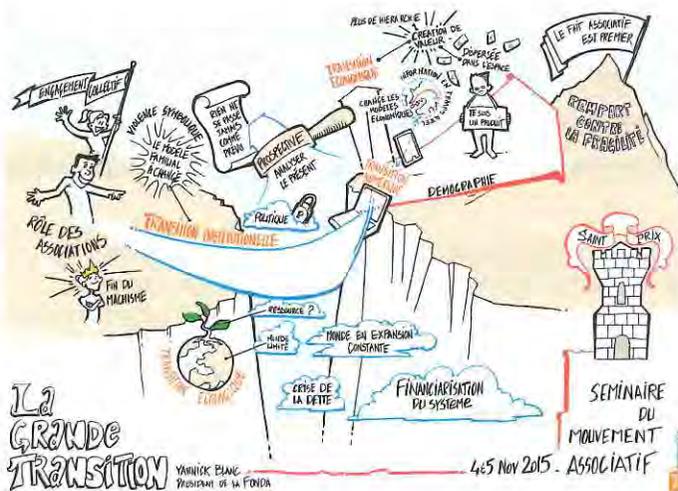
## Espace mondialisé et temps accéléré

La transition économique se manifeste, dans un espace désormais mondialisé, selon trois axes majeurs : l'hyper-trophie de la sphère financière, devenue un système de rente universelle dont les porte-parole les plus lucides de l'économie libérale reconnaissent qu'elle asphyxie toute l'économie ; la destruction des systèmes séculaires d'économie publique (fiscalité, investissement, protection sociale) a atteint un degré irréversible ; la création de valeur se diffracte : elle échappe à l'unité de production (l'entreprise) et se répartit sur des chaînes de valeur combinant la production de biens, de services, d'information, de connaissances, d'externalités, et dont la maîtrise devient l'enjeu central de stratégies économiques.

La transition économique est travaillée par deux tendances antagoniques : celle de l'hyper-concurrence (marchandisation à outrance, concurrence par les prix, innovations disruptives, etc.) et celle de la coopération systémique (écosystèmes industriels, économie de partage, économie collaborative, open source).

1. Pierre Veltz, *La Grande Transition. La France dans le monde qui vient*, éd. du Seuil, 2008.

La transition numérique impacte la totalité des aspects de l'activité humaine : elle déplace les repères de la production et de la transmission de connaissances, elle modifie notre rapport au temps et à l'espace, elle crée de nouveaux enjeux de pouvoir, elle accélère et reconfigure sans cesse les conditions de formation et de disparition des communautés humaines, elle déplace les limites entre le public et le privé, la sociabilité et l'intimité. Le numérique n'est pas seulement un ensemble d'outils, il est devenu la force de structuration de la civilisation matérielle. La civilisation numérique émergente ébranle tous les piliers de la société : le travail, l'accès aux informations et aux connaissances, l'éducation, la médecine, la propriété et la circulation des biens culturels et jusqu'à notre façon de « faire connaissance » les uns avec les autres.



transitions. Cette capacité d'initiative, présente sur les territoires, dans les milieux professionnels, dans les réseaux de l'univers numérique, reste cependant fragile, dispersée et financièrement dépendante, faute d'un langage commun et d'une vision stratégique partagée. Les techniques d'organisation associative du XX<sup>e</sup> siècle, inspirées des principes de la démocratie représentative et des appareils politiques, ne répondent plus aux besoins et aux attentes correspondant aux formes nouvelles de l'engagement, qu'il soit bénévole, professionnel ou les deux à la fois. Les communa-

tés d'action et les associations qui les animent doivent imaginer de nouvelles règles de gouvernance.

## Nouvelles règles de gouvernance

La transition institutionnelle est marquée par le déclin des institutions démocratiques conçues au XIX<sup>e</sup> siècle (assemblées représentatives, États souverains, partis politiques...) et par l'émergence de nouvelles modalités de revendication et d'action collective (Indignés, Occupy, tiers-lieux, réseaux sociaux) et de régulation (exigences éthiques, autorités indépendantes). Mais elle travaille aussi le tréfonds de la société avec les mutations de la famille et de la sexualité, l'évolution des cycles de vie, la mobilité des populations. Nous avons déjà changé notre façon de faire connaissance, de faire société et d'agir ensemble mais nous ne savons pas encore nous représenter ces nouvelles façons de faire.

Le fait associatif, dans sa diversité, est au cœur des quatre transitions : les associations instituées, les collectifs, les réseaux, se constituent en communautés d'action pour se donner un pouvoir d'agir face aux enjeux des quatre

Dans les quatre transitions, l'économie des biens communs (ressources naturelles, production de connaissances, données publiques, biens communs culturels et numériques) est en passe de renouveler en profondeur l'idée même de richesse. La reconnaissance du rôle joué par l'économie sociale et solidaire va dans ce sens et peut donc être considérée comme un acquis politique. Mais le traitement par la loi de l'ESS comme un secteur statutaire de l'économie la condamne à un rôle supplétif, celui des activités de réparation et de compensation de l'économie de la performance financière. Dans la transition écologique-économique, l'ESS ne peut jouer son rôle pionnier que si elle s'émancipe de cette fonction subalterne.

Notre conviction est que la matrice associative est nécessaire au développement du pouvoir d'agir des citoyens, des acteurs économiques, des communautés d'action dans le contexte des quatre transitions. Nous considérons le passage d'une démocratie de la représentation à une démocratie de l'initiative et du pouvoir d'agir comme l'enjeu politique commun des associations et des acteurs de l'ESS. ●

## LES AVANCÉES

■ Développement d'une politique d'attribution de subventions, création de deux modèles de conventions d'objectifs basés sur les ressources de l'association...

## LES LIMITES

■ Sont prioritairement concernées les associations concourant à l'intérêt général ; la sélection des partenaires des pouvoirs publics continue de donner la priorité à l'efficience.

# DU PARTENARIAT À LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

Après la charte d'engagements réciproques et la définition légale de la subvention, la circulaire Valls parachève un ensemble cohérent qui constitue une véritable doctrine administrative du partenariat entre pouvoirs publics et associations. L'enjeu est maintenant de faire levier sur ce partenariat pour accroître l'efficacité de l'action collective.

La charte d'engagements réciproques entre l'État, le Mouvement associatif et les collectivités territoriales du 14 février 2014<sup>1</sup> affirme que les associations apportent en toute indépendance leur contribution à l'intérêt général dont les pouvoirs publics sont les garants, qu'elles disposent d'une légitimité propre, fondée sur la participation libre, active et bénévole des citoyens à un projet commun. L'État et les collectivités territoriales reconnaissent la diversité, l'indépendance et la fonction d'interpellation du monde associatif. Leurs relations partenariales doivent être fondées sur des conventions d'objectifs permettant la conduite de projets dans la durée.

L'article 59 de la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>2</sup> définit la subvention publique ou d'un établissement public à la réalisation d'une action, d'un projet d'investissement ou de l'activité d'un organisme de droit privé dans un but d'intérêt général. Ce qui distingue la subvention d'une délégation de service public ou de la rémunération d'un marché, c'est que le projet est porté à l'initiative de l'association et non en réponse à un besoin exprimé par la personne publique.

## VERS UNE PLUS GRANDE RECONNAISSANCE DU RÔLE DES ASSOCIATIONS

Dans le prolongement de la charte d'engagements réciproques et de la loi ESS, la circulaire relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations dite « circulaire Valls » augmente d'un cran le rôle reconnu aux associations<sup>3</sup> : « Elles sont fréquemment amenées à anticiper, éclairer ou compléter l'action conduite par

les pouvoirs publics, inspirant à l'État et aux collectivités territoriales de nouvelles formes d'intervention aux avant-postes de l'innovation et de la créativité dans les territoires. » Le Premier ministre propose de transformer les règles de partenariat de la charte en « principes d'action » en déclinant ces principes par territoire et par secteur d'activité. Il rappelle aux préfets de région et de département qu'ils doivent désigner auprès d'eux un délégué à la vie associative. Les annexes de la circulaire fixent enfin un certain nombre de règles pratiques relatives à l'instruction des demandes de subvention<sup>4</sup>. Le changement de perspective est d'autant plus net si l'on compare ce texte à celui de la circulaire Fillon<sup>5</sup> : cette dernière se donnait en effet pour objet de « sécuriser » les relations financières entre pouvoirs publics et associations en précisant les critères de compatibilité avec le droit européen. Son annexe 1 reposait sur le postulat selon lequel le financement public des associa-

tions devait être analysé dans le cadre du régime des aides d'État aux entreprises. Il apparaissait en fin de compte comme une dérogation à ce régime qu'il fallait soigneusement justifier. Dans l'administration de l'État comme dans les collectivités territoriales, on a alors vu les services juridiques expliquer qu'une commande publique était toujours plus « sûre » qu'une subvention ; le résultat ne s'est pas fait attendre et la commande publique a rapidement dépassé la subvention dans le financement public des associations. Est-ce à dire que la circulaire Valls suffira à inverser la tendance et que l'on va revenir à la situation antérieure ? Certainement pas.

## IMPACTS DE LA CRISE BUDGÉTAIRE

Le tournant budgétaire pris par la totalité des collectivités publiques depuis 2012 modifie en profondeur l'orientation de la dépense publique : la perspective de ●●●

1. V. JA n° 514/2015, p. 22, JA n° 498/2014, p. 36 et JA n° 494/2014, p. 3 et 12.

2. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1<sup>er</sup> août ; v. JA n° 506/2014, p. 17.

3. Circ. n° 581/SG du 29 sept. 2015 ;

v. JA n° 526/2015, p. 3 et 6, JA n° 527/2015, p. 13.

4. V. p. 30.

5. Circ. NOR : PRM1001610C du 18 janv. 2010, JO du 20 ; v. JA n° 432/2011, p. 18 et JA n° 417/2010, p. 32.

●●● chaque assemblée délibérante et de chaque gestionnaire est désormais, et sans doute pour longtemps, celle de la diminution de ses ressources, de la rationalisation de ses dépenses et de la « maîtrise de la masse salariale », autrement dit de la réduction des emplois. Même si, comme l'a déclaré le président de la République, « le pacte de sécurité l'emporte désormais sur le pacte de stabilité »<sup>6</sup>, la relance des dépenses de défense et de sécurité va nécessairement accroître la pression sur les autres budgets et si la mise en concurrence recule dans les procédures, elle restera objectivement très vive en raison même de la raréfaction des ressources. C'est tout l'environnement stratégique de l'action des associations qui se trouve ainsi durablement transformé : le triptyque charte-loi-circulaire consolide le socle de leur légitimité, la crise des finances publiques bouleverse leur modèle économique, la fragilisation du lien social et civique accroît leur responsabilité politique. Comment concevoir et conduire leur action dans ce contexte ?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord mesurer que l'affaiblissement des politiques publiques n'est pas seulement la conséquence de la rigueur budgétaire mais plus profondément celle de l'incapacité de la logique administrative à encadrer et structurer l'action collective. Dans une société en mutation rapide, le traitement des problèmes et des personnes par catégorie et par dispositif arrive toujours trop tard et souvent à côté de la plaque. L'exemple de l'accès des jeunes au marché du travail illustre parfaitement le paradoxe : il n'y a jamais eu autant de dispositifs, dotés de moyens budgétaires importants, consacrés à la formation et à l'emploi des jeunes, mais plus les dispositifs se multiplient, plus

## « La relance des dépenses de défense et de sécurité va nécessairement accroître la pression sur les autres budgets »

les jeunes sont bloqués dans des statuts précaires qui retardent leur accès au « vrai » marché du travail. Le passage d'un dispositif à l'autre (apprentissage, emploi aidé, garantie jeune, etc.) et la barrière des 26 ans accentuent la difficulté du parcours. Devant les résultats décevants de chacun de ces dispositifs, la puissance publique est inévitablement poussée à en créer de nouveaux, entretenant ainsi indéfiniment un paysage institutionnel confus et finalement un sentiment d'impuissance collective.

### L'INNOVATION SOCIALE, MOTEUR D'UNE ACTION COLLECTIVE RENOUVELÉE

La capacité d'innovation sociale des associations peut être la réponse à ce genre de situation, à condition de considérer que l'innovation sociale ne consiste pas seulement à répondre à un besoin non satisfait par le marché ou le service public, mais bien plus à prendre l'initiative d'une façon d'agir, de produire ou de rendre un service, autrement dit de raisonner à partir du projet et non à partir du besoin. C'est dans cet esprit que le président de la République a lancé « La France s'engage » comme chantier présidentiel du quinquennat. La démarche consiste à sélectionner par appel à projets des innovations sociales portées par des associations ou des entrepreneurs sociaux et à leur fournir les moyens de leur développement sous forme d'accompagnement

ou en leur donnant accès à de nouveaux investisseurs et donateurs. Or si l'on fait de cette démarche le « principe d'action » évoqué par la circulaire Valls, on peut ouvrir la voie à une nouvelle génération de politiques publiques considérant l'innovation sociale non comme un champ d'expérimentations exemplaires bien que marginales, mais comme le moteur d'une action collective renouvelée. Cela suppose cependant que soient réunies au moins trois conditions.

**La première** est l'amélioration de la capacité stratégique des associations. Par capacité stratégique, il faut entendre non seulement la pertinence du projet associatif, la solidité de la gouvernance et la soutenabilité du modèle économique mais, au-delà de ces fondamentaux, la capacité à nouer des alliances sur des objectifs partagés. Une stratégie d'impact collectif<sup>7</sup> est tout autre chose que la mutualisation des moyens ou la fusion des organisations qui relèvent d'une rationalité purement technocratique. Il s'agit de constituer une communauté d'action avec des acteurs appartenant à des milieux différents (associations, fondations, entreprises, collectivités publiques) pour élaborer une feuille de route commune sur un enjeu d'intérêt général lié à un territoire. Chacun contribue alors à atteindre l'objectif commun dans son domaine propre et avec ses moyens d'action spécifiques mais en mesurant sa contribution grâce à des indicateurs partagés.

6. Discours de François Hollande devant les parlementaires réunis en Congrès, 16 nov. 2015.

7. F. Hanleybrown, J. Kania et M. Kramer, « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review*, [www.ssir.org](http://www.ssir.org).

**La deuxième condition** est que l'esprit de la charte d'engagements réciproques et de la circulaire Valls souffle réellement sur l'administration. La mutation nécessaire est plus profonde et plus complexe qu'il n'y paraît, et pourtant elle a déjà commencé. Il ne s'agit pas en effet de considérer les relations avec les associations comme une politique sectorielle parmi d'autres mais de faire des partenariats stratégiques avec la société civile la base de toutes les politiques publiques. Le partenariat est déjà présent partout, ce n'est pas nouveau. Lui donner une dimension stratégique implique en revanche une mutation complète de la culture politico-administrative. Pour l'administration, il faut se défaire de l'idée que l'action se résume à l'application de règles ou de directives et se mettre en position d'écoute, d'accompagnement et de soutien. C'est dans cet esprit que le ministère de l'Écologie a lancé l'appel à projets « Territoires à énergie positive » qui a désigné 200 collectivités lauréates sur 528 projets ; c'est également

la philosophie qui anime le programme des investissements d'avenir, doté de 47 milliards d'euros, qui finance tous les champs de l'innovation, y compris l'éducation, l'emploi et le social et pas seulement la recherche et l'industrie. Pour soutenir l'innovation sociale et permettre le fameux « changement d'échelle », il s'agit maintenant de décliner ce mode d'intervention publique à l'échelon local, là où l'innovation est en germe et où peuvent se créer, sans complexité superflue, des communautés d'action parce que des relations de confiance existent entre des acteurs qui se connaissent et qui connaissent le potentiel de leur territoire et la capacité d'action de sa population.

**La troisième condition**, la plus politique sans doute, est que la subvention, comme l'ensemble des dépenses sociales, éducatives et culturelles, cesse d'être considérée comme une charge pour la collectivité et qu'elle soit traitée, engagée et gérée comme

un investissement, dans le même esprit que les exemples évoqués. Parler d'investissement à propos de l'argent public, ce n'est pas entrer dans une logique de rentabilité financière mais c'est prendre un pari sur l'avenir et assumer un risque, c'est adopter une logique de projet et non de palliatif ou de réparation des dégâts du marché. Si l'on veut sortir de la spirale de l'endettement public, il ne suffit pas de rationaliser les dépenses pour les réduire, il faut en outre en faire des leviers de création de valeur.

La charte d'engagements réciproques, la loi ESS et la circulaire Valls sont des acquis décisifs pour les associations et les autres acteurs de l'ESS, mais elles ne créent par elles-mêmes ni capacités d'agir ni valeurs nouvelles. Les collectivités publiques et leurs partenaires doivent s'en servir pour légitimer et encourager les initiatives et l'innovation sociale. Notre pays en a plus que jamais besoin pour retrouver le goût de faire ensemble. ■



AUTEUR  
TITRE

Yannick Blanc  
Président  
de la Fonda

## « Les acteurs de l'ESS doivent faire émerger une nouvelle conception de l'innovation sociale. »

La Fonda vient d'achever un travail prospectif de grande ampleur sur la question du vieillissement de la société française. Alexei Tabet, chargé d'études au sein du *Think tank* associatif, a coordonné cette production. Il revient sur ses principales conclusions.

### Union Sociale : Quel a été le sens de vos travaux sur une des évolutions majeures de notre société ?

**Alexei Tabet :** Cette étude cherche à dessiner les évolutions possibles d'une société où les effets propres du vieillissement de la population (augmentation de la proportion de classes d'âges âgées au sein de la population totale) se conjuguent à d'autres tendances lourdes ou émergentes. Il peut s'agir de la transformation des activités et de l'effacement relatif de la notion de départ à la retraite, de la transformation sociétale et anthropologique liée aux recompositions de la famille ou aux nouvelles formes d'engagement, ou encore de l'extension du domaine de la santé à celui du bien-être. Nous avons cherché à bâtir plusieurs scénarios dans le cadre d'ateliers ouverts aux acteurs de l'ESS et à leurs partenaires. Durant ces travaux communs, nous avons identifié des questions essentielles pour la société. Nous avons également repéré des centaines d'innovations permettant d'anticiper ce vieillissement à venir. Celles-ci articulent des

formes de gouvernance ouvertes et des modèles socio-économiques entrant dans le champ de l'ESS. Il s'est agi ensuite d'analyser toutes ces innovations afin d'en extraire des pistes stratégiques.

### US : Quels seront les principaux impacts du vieillissement au regard des évolutions de la population ?

**AT :** Le vieillissement démographique transforme les mécanismes de solidarité dans leur substance même. Les lacunes des mécanismes publics de solidarités mettent à contribution des solidarités informelles, notamment les proches aidants et générations pivots. Imaginez la situation de la femme de 55 ans, qui doit s'occuper de sa mère dépendante, soutenir financièrement son fils qui peine à pénétrer le marché de l'emploi et prendre soin de ses petits enfants ! Au-delà de ses aspects financiers, la problématique des transferts intergénérationnels et de la cohabitation entre générations va se poser de manière particulièrement aiguë dans les décennies à venir.

### Le point sur la réforme de la tarification

Avec le CPOM obligatoire, l'année 2017 sera marquée par une modernisation de la tarification des ESMS dans le secteur des personnes âgées et des personnes handicapées. Celle-ci a été décidée dans deux textes législatifs (loi ASV et LFSS), avec pour chacun un cadre différent. Le choix du gouvernement pour généraliser le CPOM a été celui de la coercition, ce qui n'est pas sans interroger sur les fondamentaux que constitue la relation contractuelle. Cela pourrait présenter des opportunités de simplification avec l'exonération de la procédure contradictoire et de responsabilisation pour les associations gestionnaires. Il faudra attendre les éléments

réglementaires, qui devraient paraître en septembre 2016 pour comprendre les nouvelles règles du jeu, en particulier en termes de tarification à la ressource, s'appuyant sur une forfaitisation construite sur des « scorings », fortement inspirée de la T2A appliquée dans le sanitaire. La vigilance à tenir sera de s'assurer que les contrats ne se concentrent pas que sur des éléments financiers, mais contiennent des objectifs d'amélioration organisationnelle, assurant la construction de réponses de qualité pour soutenir des parcours singuliers sur des territoires.

Thierry Couvert-Leroy, directeur de l'animation de l'Uniopss



« Le vieillissement démographique transforme les mécanismes de solidarité dans leur substance même. »

© Michel Le Moine

### US : Quelles sont les principales pistes pour anticiper et accompagner toutes ces évolutions ?

**AT :** Le vieillissement de la population va générer de nouveaux besoins. Nous allons sans doute assister à une montée en puissance de l'habitat intermédiaire. Entre mise en institution et maintien à domicile, ces nouvelles formes d'habitat permettent de repenser l'accompagnement de la perte d'autonomie et d'en mutualiser les instruments. Les acteurs de l'ESS pourraient également continuer à investir des domaines situés entre la santé et le bien-être dans une optique de prévention. Enfin, ils peuvent contribuer à élargir l'idée d'« activité des seniors », au-delà de leur simple maintien dans l'emploi, à leur implication dans la conception des innovations dont ils vont être les bénéficiaires et, plus globalement, à leur contribution citoyenne à la transformation de la société.

### US : Quel rôle peuvent jouer les acteurs de l'ESS au cœur de toutes ces transformations ?

**AT :** Les acteurs de l'ESS ont une carte à jouer pour faire émerger une nouvelle conception de l'innovation sociale. Les territoires sont de plus considérés comme la bonne échelle de l'innovation sociale : c'est à ce niveau que peuvent se nouer le plus facilement les coopérations et les mutualisations entre des acteurs divers, autour d'un projet commun et aux objectifs précis. Les acteurs de l'ESS ont une place majeure à occuper dans des dynamiques d'innovation territoriale, notamment en matière de vieillissement où l'innovation demeure souvent considérée sous l'angle

### Rendre la France accessible : un objectif impossible ?

Le paradoxe est de taille. Alors que le gouvernement travaillait à l'adoption de la loi d'adaptation de la société au vieillissement, il réduisait dans le même temps les normes d'accessibilité aux personnes en situation de handicap. Une posture inacceptable qui a notamment été à l'origine de la création du Collectif pour une France accessible, qui souhaite rappeler un certain nombre de vérités en la matière. « Dans la tête de nombreux élus, la question de l'accessibilité se limite au handicap et plus particulièrement le handicap moteur, mais cette notion doit être envisagée de manière beaucoup plus globale », explique Nicolas Merille, conseiller national « Accessibilité & Conception universelle » au sein de l'Association des paralysés de France (APF) et membre fondateur du Collectif.

Nicolas Merille rappelle d'ailleurs que celui-ci est composé d'une trentaine d'associations représentant des publics tout à fait divers : personnes en situation de handicap, personnes âgées, parents d'élèves, usagers des transports... « Nous souhaitons faire passer le message que l'accessibilité est l'affaire de tous. En permettant que chacun ait sa place dans la société française, on travaille pour le bien commun et on prépare l'avenir. Faut-il rappeler que la France comptera à l'horizon 2050, plus de 60 % de personnes de plus de 65 ans ? Si l'on n'anticipe pas cette échéance sérieusement, les coûts pour la société risquent d'être considérables. » Dans les semaines qui viennent, le Collectif devrait auditionner le Réseau ville amies des aînés qui travaille dans le même sens. Le but : élaborer des positions communes dans l'optique des prochaines échéances électorales.

technologique, hors sol et déconnectée des usages. Pour les acteurs de l'ESS, l'enjeu sera donc de devenir moteurs d'une dynamique d'innovation fondée sur une meilleure coordination des acteurs (chercheurs, financeurs privés comme publics, usagers) et adaptée aux réalités et aux ressources spécifiques à chaque territoire. Cela implique de resserrer leurs liens avec les innovateurs sociaux, et de continuer à améliorer leurs capacités d'anticipation des nombreuses mutations de leur environnement. ●

Propos recueillis par Antoine Janbon

# Transition étatique, transition démocratique

Dans un ouvrage publié en février, Yannick Blanc, président de la Fonda, revient sur les mutations de l'État en tant que défenseur du bien commun et sur la place des associations pour redonner aux citoyens du pouvoir d'agir dans la société. Une analyse éclairante.

Le monde change et dans cet univers en pleine mutation, l'État perd peu à peu de l'influence. Aujourd'hui, sa fonction tutélaire est définitivement à ranger parmi les souvenirs anciens. Est-ce à dire que la société est vouée à l'inaction et au désordre ? Certainement pas. Au contraire, la société civile, associations en tête, a une véritable carte à jouer pour fonder une société plus ouverte, plus proche des territoires, plus démocratique. Voilà en quelques phrases comment l'on pourrait tenter de synthétiser le dernier livre de Yannick Blanc, président de la Fonda. Intitulé *Après le Léviathan, l'État dans la grande transition*, cet ouvrage très riche, bourré de références philosophiques et sociologiques, offre au monde associatif, une nouvelle place, de nouvelles perspectives. Loin de constituer une litanie de recettes toutes faites, ce livre comme le rappelle son auteur, est avant tout le produit d'une réflexion personnelle, le récit de l'expérience d'un homme qui se trouve depuis plusieurs décennies au cœur du fonctionnement de l'État, de ses nombreuses réformes et de sa progressive perte d'influence. Comme le raconte Yannick Blanc, « *L'État nous manque comme on manque à*

*sa parole, à ses devoirs. L'État nous manque comme source d'autorité, comme promesse de justice, comme gardien du bien commun.* » Loin de ces simples constats, le président de la Fonda, également préfet du Val-d'Oise, tente de nous projeter dans l'avenir et d'imaginer des alternatives, en s'appuyant sur la prospective, autour de trois thèmes : la régulation, le bien commun et le lien d'association. Il développe notamment le concept de communauté d'action.

### Pouvoir d'agir

Une communauté d'action est un groupe de dirigeants et de responsables issus des trois secteurs de la société : les entreprises, les acteurs publics et les acteurs de l'ESS, notamment associatifs. Ces trois acteurs mettent en commun leurs ressources et leur capacité d'agir pour mener à bien une stratégie d'intérêt général sur un territoire donné. Ils définissent un ensemble limité d'objectifs mesurables par des indicateurs compréhensibles par tous, comme la réduction du nombre de décrocheurs scolaires ou encore le nombre de retours à l'emploi de jeunes chômeurs. Ils se donnent une feuille de route permettant à chacun, dans son domaine d'activité et avec ses

ressources propres, de contribuer à atteindre l'objectif visé. La communauté d'action se définit donc exclusivement par l'action et non par l'appartenance, le statut juridique ou social de ses membres, ni par le type de structure sur lequel elle s'appuie. Outre sa capacité à décider et agir ensemble, l'existence d'une communauté d'action implique, selon Yannick Blanc, deux conditions indispensables : la reconnaissance de la communauté par les organisations auxquelles appartiennent ses membres et une équipe d'animation dédiée. Les acteurs associatifs sont bien évidemment concernés par la création de ces communautés, tout comme les fondations pour permettre leur financement, mais aussi les entreprises, en mettant leurs salariés à disposition par le biais par exemple de bénévolat de compétence. L'État, les opérateurs publics et les organismes sociaux sont également invités à participer à la stratégie de ces communautés. Une façon pour eux de redéfinir leur rôle mais également pour les citoyens, de retrouver du pouvoir d'agir... ♦

> Pour plus d'informations :  
[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

## La lettre de la philanthropie – mars 2016

### Point de vue

#### L'Etat futur est déjà là

L'Etat, tel qu'il a construit la nation et façonné la société française depuis le XVIIème siècle, a pour l'essentiel déjà disparu. Voilà l'hypothèse du nouvel ouvrage de **Yannick Blanc, préfet du Val d'Oise et Président de la Fonda**. Loin de se livrer à une énième dénonciation de la "crise de l'Etat", Yannick Blanc essaie de montrer que l'Etat futur est déjà présent sous nos yeux. Et de souligner l'importance du fait associatif qui prend de plus en plus la forme de communautés d'action.

**Dans ce livre, vous partez de l'hypothèse que l'Etat dans sa définition traditionnelle a pour l'essentiel disparu. Pouvez-vous préciser cette analyse ?**

Ce qui se défait sous nos yeux, c'est le cœur de l'Etat monarchique, impérial et républicain, que nous appelons tout à la fois "jacobin", "colbertiste", "Etat-providence". Cet Etat se caractérisait par sa double capacité à exercer une tutelle sur la société et à être la clé de voûte de l'ordre symbolique. Par tutelle, j'entends non seulement la maîtrise de l'ordre juridique, incarné par le Code civil, mais aussi la maîtrise du savoir, des techniques, du territoire et de l'économie. Quant à l'ordre symbolique, il se traduit aussi bien par l'invocation des valeurs de la République dans le régime présidentiel que par le rôle quasi-eccclésial attribué à l'Ecole républicaine. Il n'y a pas d'autre Etat démocratique où les capacités tutélaires et symboliques aient été ordonnées dans une construction aussi cohérente.

**Quels seraient, selon vous, les contours et les prérogatives de l'Etat dans le futur ?**

L'attitude prospective dont je me réclame ne consiste pas à prévoir ou prédire le futur mais à rechercher dans le présent les matériaux avec lesquels nous pouvons construire l'avenir. L'Etat sera ce que nous déciderons d'en faire autour de ses trois capacités essentielles : capacités de régulation, d'investissement et d'intégration. Si nous voulons mettre fin à la prolifération normative et à son corollaire, l'insécurité juridique qui sclérose notre pouvoir d'agir, nous avons besoin d'une véritable politique de régulation qui place l'égalité, l'équité et la justice au centre de l'architecture symbolique de l'Etat. Nous avons besoin d'un Etat investisseur, d'abord pour protéger et développer les biens communs de l'environnement et de la connaissance. Mais aussi parce que, comme le montre la crise économique que traverse l'Europe, l'investissement privé ne repartira pas sans investissement public, quel que soit le volume de liquidités disponibles et malgré la faiblesse des taux d'intérêt. Quant à la notion d'Etat intégrateur, elle doit à mon avis se substituer à celle d'Etat stratège : l'Etat n'est pas le grand stratège auquel se subordonnent les petites stratégies, il est l'instance qui permet

à chaque acteur, individuel ou collectif, de développer sa stratégie dans un environnement sûr et lisible.

**Quelle place pour la société civile, le modèle associatif et la philanthropie privée dans ce nouveau contexte ?**

C'est parce que la société civile n'est plus sous la tutelle de l'Etat que le fait associatif et la philanthropie prennent une importance nouvelle. L'Etat n'administre plus l'action collective. Non seulement il ne sait plus agir sans partenariat, mais il commence à importer le modèle associatif et collaboratif au sein de ses propres structures.

Mais attention, pendant ce temps-là, l'entreprise comme institution est elle-même en mutation : le modèle hiérarchique s'affaiblit, l'unité de production s'efface au profit de l'écosystème et de la chaîne de valeur, la frontière entre le métier et les externalités se brouille. L'émergence de la *venture philanthropy*, de l'entrepreneuriat social et de l'investissement à impact social participent de cette mutation. La société civile voit se multiplier simultanément les tensions identitaires et les initiatives altruistes, elle a besoin de régulation et d'intégration.

**Vous dites que « l'action associative prend de plus en plus la forme de communautés d'action ». Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par là ?**

J'ai voulu réintroduire la dimension communautaire dans l'analyse de l'action collective mais, en français, le concept de communauté est pollué par la grande peur du communautarisme. Je me suis rendu compte que si les communautés d'appartenance locales, sociales ou professionnelles étaient en voie de disparition, nous n'avions pas cessé pour autant de nous constituer en communautés *pour agir* : voyez le phénomène des communautés numériques et des réseaux sociaux. Le propre de la communauté d'action est de réunir des individus aux appartenances et aux identités diverses, qui peuvent appartenir simultanément à plusieurs communautés. Du coup, les règles qui régissent ces communautés sont très différentes de celles des communautés exclusives de jadis. C'est une mutation très profonde de notre façon de faire société.

**Dans ce contexte de profonde mutation, êtes-vous optimiste sur la capacité des différents acteurs à œuvrer ensemble pour le progrès social ?**

Dans notre exercice de prospective *Faire ensemble 2020*, nous avons montré, à la Fonda, qu'au sein de la société, les tendances de la fragmentation et celles de la fluidité et de l'empathie étaient simultanément à l'œuvre. La fragmentation se traduit par exemple par le creusement des inégalités, l'affirmation des identités communautaires, la construction de murs sur les frontières ; la fluidité par la mobilité géographique, la circulation de l'information et de la connaissance, les réseaux ; l'empathie par les manifestations de solidarité planétaire lors des attentats. Nous sommes plongés dans des crises d'une grande intensité et notre devoir de citoyens, ce n'est pas de rester des spectateurs optimistes ou pessimistes, mais d'identifier les leviers qui nous permettent de nous orienter vers un futur souhaitable. L'idée de progrès n'est pas morte, mais elle a pris un nouveau visage encore énigmatique.

## le blog du castor



À propos

Simple et funny

100 penny girl

184 days

Bienveillante

Boboland

Consul de temps en temps

Es mi casa tambien

Flying Arianne

La barre

Lib

Mandor

Original mag

Respire

Second Flore

Simone de Bougeoir

Stricto s'ensuit

Un R de gauche

Vlou

Simple et witty

Art en direct

Cogito rebello

College pour tres grands

Culture and \$

Good old ted

Grande Beppe

Interchroniques

« Diversité partout, justice sociale nulle part | Page d'accueil | Relire  
"le quai de Ouistreham" avant de parler d'El Khomry »

05/03/2016

Après le Leviathan



Cela fait deux fois que je croise la route du Leviathan en quelques jours. Dans l'avion qui m'emmenait à New York, j'ai vu le film éponyme où le monstre mythique représente les forces maléfiques de la politique russe post URSS, avec corruption et liens avec les nouveaux oligarques et autres mafieux. A voir. La deuxième (je me laisse la possibilité d'une troisième) est donc sous la plume de Yannick

Blanc, préfet du Val d'Oise et "grand serviteur de l'Etat" pour reprendre la formule consacrée.

Haut fonctionnaire depuis trente ans, infatigable défenseur du monde associatif, Yannick Blanc préside également aux destinées d'un think tank amateur de prospective sur le monde associatif, la Fonda. Un promontoire idéal pour voir les évolutions plus fortes qu'on veut le croire de la société française.

Dans son livre, il interroge justement cette fixité supposée du politique qui "ne ferait rien" et démonte patiemment cette assertion. Montrant très bien (à grands renforts de lecture foucaldienne, donc ça me convient très bien...) comment la matrice de l'Etat se déploie partout avec des promesses si fortes qu'elle ne peut tenir éternellement, il en vient à la conclusion que nous devons changer notre rapport à l'Etat pour sortir de l'impasse démocratique actuelle. En clair, pour retrouver confiance en ce qui nous fait faire société et en premier lieu l'école, il faut mieux en redessiner les contours pour que chacun sache ce qu'il peut attendre de lui même, de son entourage (et non de son "écosystème", savoureuses digressions de l'auteur sur l'envahissement de la novlangue libérale dans le champ public qui rappelle l'immense "LQR" d'Eric Hazan) et enfin de l'Etat. Il ressort de cela que même les plus vitupérants ne changeraient pas nécessairement tout s'ils accédaient aux responsabilités.

Un des passages qui m'a le plus interpellé est celui où, suivant l'injonction présidentielle à effectuer un "choc de simplification" le préfet Blanc demande à ses services ce qu'il faut simplifier. Pas de réponse. Il demande donc au jeune stagiaire de l'ENA, des yeux neufs, de dire ce qu'il faut bouger : à peine mieux... Quelques ajustements sur l'URSSAF ou le RSI, dont les relations avec les usagers sont reconnus comme catastrophiques ; mais tout ne va pas si mal dans l'ensemble. Bigre ! Mais alors ? Tous ces big bang

Jun 2016

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Notes récentes

Zygmunt Bauman pour tous

Une gauche des Valeurs ?  
Autant se déclarer en...

Système vs populisme : le  
faux mythe de la...

Vivre en démocrates avec la  
barbarie ?

Plus j'écoute Mosco (et ses  
avatars) plus je...

L'indécence de la valeur  
variable

L'inconséquence des critiques  
du politique en...

Pourquoi Benzema nous  
gratte

Les institutions aux abonnés  
absentes.

Inconstance critique

Commentaires récents

Père Synthèse sur Zygmunt  
Bauman pour tous

Jean sur Zygmunt Bauman  
pour tous

JC Jaurras sur Zygmunt  
Bauman pour tous

Johanna sur Zygmunt Bauman  
pour tous

Anne -Lise sur Zygmunt  
Bauman pour tous

Bernard Kouchard sur  
Zygmunt Bauman pour tous

La philanthropie pour les nuls  
Master Eolas  
Merci Nanar  
Politique  
Smart box  
Un certain Rogard

fiscaux, administratifs, annoncés depuis 15 ans ne seraient donc pas réalisables ?

Deux options ressortent : soit c'est plus compliqué, soit c'est un coup de balai. C'est systématiquement la seconde opinion qui l'emporte avec cette fameuse maxime d'Einstein souvent détournée : "on ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré" qui devient "on ne peut sortir de la nasse si l'on conserve les mêmes". "Les mêmes" devient symbolique, même si le renouvellement de notre personnel politique est très faible, parler des "mêmes" est évidemment abusif. Peu importe pour la majorité de l'opinion. Rapidement, le problème s'étend à des pluriels invisibles : les technocrates, les énarques, les hauts fonctionnaires, eux quoi... Et donc un nouveau mot d'ordre "du balai". Passée la vague de révolution démocratique d'Amérique du sud qui vit des convulsions fortes (Lula mis en examen hier pour corruption, y a t'il un symbole plus fort de la déliquescence de ces espérances folles ? ), on assiste actuellement à des envies de balais moins réjouissants et annonçant des fermetures fortes... D'Erdogan à Orban, de Szydlo à Trump, les racistes décomplexés ont le vent en poupe.

Pour éviter qu'ils ne triomphent, Yannick Blanc propose un "moment associatif" s'appuyant majoritairement sur les thèses de la Prix Nobel Elinor Ostrom, spécialiste des communs. A l'aune de cette analyse, il redessine un nouveau triptyque pour l'Etat de demain : régulateur, investisseur, intégrateur (sa vision de "stratège"). Au final, la force du livre est sans conteste sa modestie. Modestie du propos, modestie des conclusions, modestie des analyses. Mais à faire assaut de modestie, Yannick Blanc nous ouvre une voie résolument réalisable. Plutôt salulaire.

09:35 | [Lien permanent](#) | [Commentaires \(15\)](#)

---

## Commentaires

---

"il en vient à la conclusion que nous devons changer notre rapport à l'Etat pour sortir de l'impasse démocratique actuelle."

Chacun devrait oser dire " L'Etat c'est moi" , ce que n'a d'ailleurs pas explicitement dit Louis XIV ...

" c'est moi " , soit , dans l'esprit du préfet Blanc : j'en suis une part, à ma place ; quand je le critique , je me critique ; s'il n'existait pas , il faudrait l'inventer ...

Écrit par : Léo | 05/03/2016

---

Occasion de se reporter , dans les archives ( 27-09 -2015 ) à l'article " Fonctionnaires , pourquoi tant de haine " , avec les nombreux commentaires .

J'apprécie que Castor soit , sur ce sujet , aussi ouvert, nuancé et positif , dans l'esprit de ce préfet intelligent ( ils le sont en très grande majorité , surtout quand ils ont fait carrière dans la Préfectorale sans être trop " politiques" )

Écrit par : Mentor | 05/03/2016

---

Mentor, je sens que vous même pensez à quelqu'un qui exerça ses fonctions sans que nul puisse jamais déceler le bulletin de vote qu'il choisissait !

Écrit par : Castor | 05/03/2016

Mentor sur Zygmunt Bauman pour tous

Père Synthèse sur Zygmunt Bauman pour tous

JC Jaurras sur Zygmunt Bauman pour tous

Léo sur Zygmunt Bauman pour tous

---

## Archives

2016-06

2016-05

2016-04

2016-03

2016-02

2016-01

2015-12

2015-11

2015-10

2015-09

Toutes les archives



Rechercher

Ok

■ La Fonda a organisé le 27 novembre 2015 une journée « Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne ».

■ L'occasion d'identifier les enjeux pour l'avenir du territoire et la manière dont les associations peuvent y répondre.

■ Il ressort que la coopération est au cœur de la réflexion, apparaissant à la fois comme un levier et un enjeu.

## PROSPECTIVE

# FAIRE ENSEMBLE EN RHÔNE-ALPES ET AUVERGNE

Démarche de prospective territoriale participative, Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne a permis d'éclairer les défis pour l'avenir du territoire et le rôle que peuvent jouer les acteurs associatifs pour y répondre.



AUTEUR  
TITRE

Bastien Engelbach  
Chargé de mission,  
Fonda

La Fonda a initié et coordonné en 2015 une déclinaison territoriale de ses travaux de prospective. Sous l'intitulé « Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne », cette démarche a mis en avant les enjeux d'avenir du territoire ainsi que la manière dont les associations, en lien avec d'autres acteurs, peuvent y répondre. Le développement des coopérations y figure comme un levier essentiel en même temps qu'un enjeu.

## ORIGINE, OBJECTIFS ET ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ

## De Faire ensemble 2020 à Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne

Depuis 2010, la Fonda mène un exercice de prospective au service des associations : « Faire ensemble 2020 ». Cet exercice a permis de formuler quatre scénarios pour l'avenir des associations, ainsi qu'une cartographie des tendances, soulignant les grandes évolutions auxquelles sont confrontées les associations<sup>1</sup>. Il a fourni des repères aux responsables associatifs et à leurs partenaires pour mieux comprendre l'environnement dans lequel ils évoluent et

avoir des outils pour se projeter dans un avenir souhaitable.

La démarche « Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne » est née de la volonté de faire dialoguer ces travaux avec la réalité de la situation vécue des acteurs d'un territoire. La finalité est d'accompagner les acteurs du fait associatif dans la compréhension des évolutions globales auxquelles ils sont confrontés, de construire collectivement un récit du futur souhaitable, de formuler des enjeux d'avenir et de favoriser le dialogue entre acteurs (associations, entreprises, pouvoirs publics, syndicats, universités...) pour qu'ils envisagent conjointement des réponses aux enjeux du territoire.

L'objectif de cette démarche était ainsi de permettre un dialogue entre les travaux de Faire ensemble 2020 et leur réception par les acteurs d'un territoire, pour éclairer les défis d'avenir auxquels ils vont être confrontés ; souligner les atouts des associations pour y répondre, mais aussi les freins qu'elles doivent lever ; penser des communautés d'action travaillant ensemble à la construction d'un futur souhaitable partagé par l'ensemble des parties prenantes.

●●●

1. JA n° 523/2015, p. 22.

### ●●● De l'exploration à la stratégie

Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne a été marqué par trois temps forts, recoupant les étapes d'une démarche de prospective : une enquête en ligne ; l'animation de six groupes de travail thématiques ; une journée, organisée le 27 novembre 2015, réunissant 120 personnes pour construire des solutions collectives en réponse aux défis du territoire. La dimension exploratoire a ainsi été prise en charge par l'enquête en ligne ainsi que la première phase de réflexion des groupes de travail, tandis que l'approche stratégique a été assumée par la deuxième phase de réflexion des groupes de travail et par les ateliers organisés lors de la journée du 27 novembre. La démarche va connaître un prolongement en 2016, pour approfondir le questionnement stratégique et permettre le déploiement de communautés d'action.

L'enquête en ligne a été menée de juin à octobre par voie électronique et a permis de recueillir l'avis de 294 répondants, tous impliqués dans des associations ou travaillant pour des structures en lien avec des associations. Les répondants étaient invités à donner, à titre personnel, un point de vue nuancé (quatre modalités de réponses possibles), en se positionnant sur une série d'items portant sur :

- leur perception des tendances et évolutions structurantes pour l'avenir de leur territoire ;
- leur perception des enjeux d'avenir pour le territoire ;
- leur perception des forces et des faiblesses des associations pour relever les défis à venir.

L'enquête a été construite à partir des tendances identifiées dans le cadre de Faire ensemble 2020.

En parallèle, six groupes de travail thématiques ont été organisés de juin à octobre en lien avec des partenaires locaux :

- Engagement des jeunes, avec Anciela, la Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) 63 et Recherches & Solidarités ;
- Éducation par le sport, avec l'Agence pour l'éducation par le sport ;
- Dialogue et développement territorial, avec le Centre permanent d'initiatives pour l'environnement (CPIE) Savoie vivante ;
- Relocalisation alimentaire, avec le collectif le BOL ;
- Transition énergétique, avec la Jeune Chambre économique (JCE) de Lyon ;
- Lien social et société conviviale avec Temps d'agir.

Des ateliers ont été également organisés lors de deux événements lyonnais, Alternatiba et le Temps des communs.

Sur le plan méthodologique, ces groupes de travail ont permis dans un premier temps de réaliser un relevé des tendances ayant un impact sur le sujet et des enjeux qui en découlent, puis d'imaginer un futur souhaitable répondant à ces enjeux, ainsi que des pistes d'action pour s'orienter vers ce futur souhaitable. Les résultats de l'enquête en ligne et des groupes de travail ont ainsi permis de faire émerger quinze défis, répartis sur cinq thèmes prioritaires : réduire les inégalités, développer le pouvoir d'agir des citoyens et des collectifs, développer de nouveaux modèles économiques, répondre aux enjeux de l'écologie et du développement durable, développer les coopérations, notamment via le numérique.

L'ensemble de ces défis ont été traités lors de la journée du 27 novembre 2015 par les participants, répartis en ateliers. En prenant appui sur des éléments de réflexion issus de l'enquête en ligne ainsi que des groupes de travail et sur des initiatives existantes du territoire – recensées au préalable et répertoriées dans un document dédié –, les participants ont proposé un futur souhaitable et ont défini une solution collective pour répondre au défi. Pour chaque solution, ils ont précisé les actions qui la constituent ainsi que les acteurs qui en ont la charge<sup>2</sup>.

Les participants ont tout particulièrement mis l'accent sur le développement des coopérations, qui émerge ainsi comme un véritable fil rouge pour l'ensemble de la démarche.

### IMPORTANCE DU DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIONS

Les différentes étapes de Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne ont toutes placé les coopérations au cœur de leur réflexion, celles-ci apparaissant tout à la fois comme un levier et un enjeu. Véritable outil privilégié pour mobiliser les ressources d'un territoire et construire des réponses adaptées aux problématiques qu'il rencontre, les coopérations doivent cependant être encore pleinement appropriées et faire l'objet d'éclairages méthodologiques pour être mises en place.

### Les territoires au défi de leurs fragmentations

L'enquête en ligne a placé au cœur des préoccupations les constats de risque de fragmentation des territoires. Parmi dix évolutions soumises à évaluation, les trois jugées les plus importantes ont été le creusement des inégalités sociales et territoriales, l'insuffisance de la prise en compte des enjeux écologiques susceptibles de mener

<sup>2</sup>. Ces solutions sont accessibles depuis le site dédié <http://faireensemble-raa.org>.



© Jérôme Romme



à une dégradation du territoire, la croissance de la défiance des individus à l'égard des institutions et des formes de représentation collective.

Les groupes de travail ont également fait part du constat de fragmentations. Ils ont notamment mis l'accent sur l'absence de confiance, à l'égard de la jeunesse entre autres, mais aussi à l'égard de la société civile dans son ensemble. Il en découle une difficulté à prendre en compte les initiatives portées par les citoyens et à reconnaître leur pouvoir de transformation. Du fait d'un dialogue insuffisant entre élus et citoyens, mais aussi entre les citoyens, cette difficulté entraîne à son tour des conflictualités ainsi qu'un renforcement des inégalités, reléguant davantage à la marge certaines catégories de population.

### Le levier des coopérations

Les enjeux qui en découlent pour les associations et leurs partenaires se situent par conséquent dans leur capacité à inventer de nouveaux modèles, plus soucieux de l'humain, et porteurs d'un nouveau rapport à l'avenir, au travail, à la production et à la consommation.

L'enquête en ligne a permis de souligner que les associations sont à même de relever ces défis. Capables d'assumer un rôle d'acteur économique, elles savent faire preuve d'innovations pour répondre aux besoins émergents et garantir l'accès de tous aux droits fondamentaux ainsi qu'à une réponse aux besoins de base. Elles sont également un espace privilégié pour initier des actions collectives en mobilisant la participation citoyenne et apporter ainsi un élément de réponse à la crise que traverse la démocratie sur nos territoires.

Dans ce contexte, les coopérations tiennent une place centrale. Elles sont perçues comme un levier essentiel, un moteur de changement qui vient souligner et renforcer tous les autres atouts des associations. Dans le même temps, elles apparaissent également comme un enjeu. Les coopérations sont encore à développer. Les répondants à l'enquête en ligne ont ainsi placé les difficultés des associations à coopérer parmi les principales difficultés rencontrées, soulignant qu'elles peinent plus encore à coopérer entre elles qu'avec les autres acteurs.

### Des pistes pour construire des coopérations

L'élaboration d'actions en coopération est le dénominateur commun des solutions construites par les participants à la journée du 27 novembre. La dynamique du faire ensemble est perçue comme la manière de répondre aux défis qui se présentent à nous,

quelle que soit leur nature. Les coopérations imaginées par les participants ont pris des formes et des intitulés différents :

« Maison des convergences », « Plateforme territoriale de coopération citoyenne », « Communauté d'agitation locale », « Ateliers locaux de coconstruction »... Elles partagent cependant des caractéristiques communes :

- elles ne se limitent pas à une catégorie d'acteurs, mais font se rassembler les différentes catégories d'acteurs d'un territoire ;
- elles veillent à intégrer les individus, indépendamment du fait qu'ils soient adhérents à telle ou telle structure, pour tenir compte de leur envie d'agir ;
- elles sont des lieux de convergence, où se regroupent des initiatives ayant une visée commune, mais aussi d'émergence, où peuvent se rassembler les citoyens pour identifier des sujets de préoccupation partagés et construire des projets.

Le rôle prépondérant accordé aux dynamiques de coopération entraîne avec lui au moins deux questions essentielles : celle de la méthode à employer et celle des outils qui peuvent jouer un rôle de levier dans la construction de coopérations. Une troisième question émerge également en filigrane, celle de la reconnaissance des actions collectives et des conditions de leur valorisation ainsi que de leur diffusion.

Le numérique a été régulièrement cité comme un outil privilégié pour construire ces coopérations, et plus largement comme un outil facilitateur dans l'élaboration de démarches citoyennes. Véritable moyen d'action pour expérimenter, construire, agir et diffuser ses initiatives, il fait également l'objet d'un enjeu à part entière. Des mutualisations doivent pouvoir s'opérer, tant au niveau des outils mis à disposition que des méthodes d'appropriation, pour faire du numérique un outil au service des projets collectifs, transversaux et pluriacteurs que les participants aux ateliers ont appelés de leurs vœux.

Au terme de cette première étape, des suites vont être données en 2016 à la démarche Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne. La ligne directrice sera l'accompagnement de « communautés d'action »<sup>3</sup> comme manière de construire des coopérations par la mise en commun de capacités au service d'un objectif partagé, pour expérimenter, et éclairer les processus qui concourent à leur élaboration. ■

3. Pour une présentation plus détaillée des communautés d'action, v. Y. Blanc, « Les communautés d'action », interview vidéo du 26 nov. 2015 : <http://fonda.asso.fr/Les-communautés-d-action.html> ; v. Égal. JA n° 533/2016, p. 17.

# Les mutations de l'engagement

**Le bénévolat mérite d'être pleinement reconnu et encouragé. Mais le promouvoir suppose d'en connaître les grandes tendances. Les travaux de la Fonda\* sur l'engagement bénévole ont permis d'identifier des phénomènes communs, au-delà de la diversité des secteurs associatifs.**

Yannick BLANC, président de la Fonda

**L**es débats sur le devenir des associations se focalisent bien souvent sur l'évolution de leurs ressources financières. Le sujet est évidemment crucial mais il ne doit pas faire oublier qu'il existe une autre ressource essentielle pour de très nombreuses associations : l'activité des bénévoles.

L'engagement bénévole n'est pas seulement une ressource productive pour les organismes qui l'accueillent, il participe également à la vitalité de la société civile et de l'espace public. Il constitue un puissant antidote aux tentations de repli sur la seule sphère privée. Et il contribue à tisser les fils d'une sociabilité du quotidien dont les effets sont bénéfiques, y compris pour les bénévoles eux-mêmes.

Dans le monde de la société civile organisée, les indicateurs dont nous disposons sur l'engagement bénévole ne dénotent pas de repli de l'individu sur lui-même. Dans la première phase de notre exercice de prospective, nous avons élaboré plusieurs scénarios. J'avais imaginé un scénario « à la Houellebecq » : des individus recentrés sur leur destin personnel, avec une grande indifférence à l'égard d'autrui. Cela ne se produit pas, dans la société. Le nombre de bénévoles engagés

\* Créée en 1981, la Fonda, association reconnue d'utilité publique, est un laboratoire d'idées au service du monde associatif (voir encadré p. 38).

aujourd'hui reste très élevé, pour autant qu'on puisse le mesurer. Il serait de douze millions pour les bénévoles engagés dans le monde associatif, de seize millions, voire vingt millions, si on inclut les engagements bénévoles informels et les aidants familiaux. Il y a dans notre société une énergie, une capacité d'attention à autrui, d'empathie, et un engagement qui est un vecteur essentiel du lien social.

De plus, le nombre de bénévoles ne cesse de progresser depuis le début des années 2000. Entre 2010 et 2013, il a crû de 14 % en France, selon les travaux de France bénévolat et Recherches & Solidarités. Le volume de temps consacré à l'engagement augmente, lui aussi, de 4 % par an environ.

En revanche, le bénévolat reste très lié à la catégorie socioprofessionnelle : les cadres moyens et supérieurs s'engagent davantage que les autres<sup>(1)</sup>.

## Un environnement qui change

Le grand paradoxe, c'est que cette capacité d'engagement des individus n'empêche pas l'affaiblissement des grandes organisations collectives qui l'ont structurée tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. L'individu cherche à s'émanciper de son héritage social et familial

et prend de la distance vis-à-vis des institutions et des corps intermédiaires qui étaient auparavant mandatés pour le représenter et l'encadrer.

Cela se traduit d'une part par un effondrement du taux de syndicalisation (7.8 % en France en 2010 selon l'OCDE, contre 21.7 % en 1970) et un affaiblissement de l'Eglise (on estime que 60 % des Français sont catholiques, dont 10 % de pratiquants, et 30 % des Français sont athées).

Cela se traduit par ailleurs par une crise de légitimité du politique et des partis politiques : selon le baromètre de la confiance du Cevipof politique<sup>(2)</sup> publié en 2015, seuls 8.4 % des Français accordent leur confiance aux partis politiques, contre 63.3 % au maire de leur commune. Les associations, quant à elles, recueillent la confiance de 70 % des Français.

Les grandes fédérations associatives, elles aussi, peinent à jouer leur rôle de médiation entre proximité et échelon national. De ce fait, les innovations peinent à dépasser le local. Au plan local comme au plan national, le renouvellement des dirigeants est une question sensible (27 % des présidents ont plus de dix ans d'ancienneté). Dans l'enquête menée par la Fonda,

(1) Viviane Tchernonog, *Le Paysage associatif*, Dalloz, 2014.

(2) Baromètre de la confiance politique, Cevipof, édition 2015.

63 % des répondants estiment que les associations ne savent pas renouveler leur organisation et leur gouvernance. Plus précisément, les difficultés de renouvellement des structures dirigeantes, l'insuffisante représentation des femmes, des jeunes, ou d'une pluralité de personnes et un pouvoir souvent peu partagé au sein de l'association, constituent, pour près des trois quarts des répondants, des faiblesses de l'action associative<sup>(3)</sup>.

## Qui s'engage aujourd'hui ?

Les ressorts de l'engagement bénévole – ce que le bénévole cherche à travers son engagement – sont étroitement corrélés à l'évolution des structures de la société et des modes de vie. L'engagement reste très fort chez les jeunes et les seniors. Il est moins fort au milieu de la vie car c'est un moment où l'on s'occupe davantage d'élever ses enfants et d'accomplir sa vie professionnelle.

Par ailleurs, l'individu est de plus en plus « multi-appartenant » : il évolue simultanément à différentes échelles territoriales, et sur le Web. Il s'implique donc dans différentes structures, et moins qu'un « zapping », on peut y voir la traduction d'un désir de mobilité dans un monde devenu lui-même aussi très mobile.

Autre vecteur d'engagement : l'influence des pairs, qui s'est substituée à l'autorité des pères. La cooptation est un facteur essentiel. Dans près de 50 % des cas, le déclic de l'engagement résulte d'une sollicitation par un membre de l'association<sup>(4)</sup>.

Chez les jeunes, les premières motivations à s'engager sont altruistes : citoyenneté, don de soi et engagement au service des autres, notamment auprès des plus fragiles<sup>(5)</sup>. Cela n'exclut pas que la participation à une activité bénévole soit motivée par le souhait d'acquérir des compétences, une expérience, une légitimité professionnelle.

*Avant, s'engager, c'était sacrifier quelque chose. Aujourd'hui, l'engagement est mû par un nouveau moteur : l'indignation. En cela, les pétitions contribuent à cartographier les limites de l'inacceptable.*



© AMNESTY INTERNATIONAL

Il y a quelques semaines, j'ai accueilli dans le Val-d'Oise, en tant que préfet, deux cents réfugiés venus de Syrie et d'Irak. La demande formulée par le gouvernement m'a été transmise le dimanche après-midi. J'ai eu la journée de lundi pour trouver le site où les accueillir. Mes collaborateurs et moi-même nous sommes interrogés sur la méthode. Le mardi, à seize heures trente, j'ai réuni à la préfecture les associations susceptibles d'être motivées et de se mobiliser. Mercredi matin, à huit heures, il y avait cinquante bénévoles pour accueillir les migrants !

## La rencontre et le partage d'une cause commune

Lorsqu'une cause est manifeste, motivante, lorsque son caractère d'intérêt général et ses enjeux sont visibles et accessibles aux citoyens, leur capacité à se moti-

ver est remarquable. Nous avons eu non seulement, suite à cet appel, des bénévoles très structurés comme ceux de la Croix-Rouge, de la Protection civile ou du Secours catholique – avec un niveau de compétences très élevé dans l'organisation –, mais également des étudiants, des personnes de toutes origines car nous avons besoin de bon nombre d'interprètes. Des interprètes bénévoles sont venus. Les réseaux sociaux ont joué leur rôle.

Le ressort fondamental de l'engagement – ce n'est pas une tendance nouvelle, elle s'est accentuée – est qu'il faut que l'individu ait une perception directe de l'effet de levier de son engagement. On ne s'engage pas pour une cause abstraite. L'engagement n'est plus d'ordre sacrificiel. Il faut que les résultats de l'action soient perceptibles, compréhensibles et visibles. Le ressort

(3) Enquête « Quel regard les associations portent-elles sur l'avenir ? », conduite par la Fonda en 2011 auprès de mille deux cent cinquante-six responsables associatifs.

(4) Etude Fonda-Cerlis-Crédit Mutuel, « Représentations de l'engagement bénévole », novembre 2013.

(5) Note d'analyse du Conseil d'analyse stratégique, « Développer, accompagner, valoriser le bénévolat », septembre 2011.



de l'engagement aujourd'hui : créer des liens et se sentir utile<sup>(6)</sup>. Les bénévoles considèrent que la rencontre et le partage d'une cause commune sont généralement les principaux vecteurs de l'engagement (61,2% et 57,6%). En revanche, concernant leur propre engagement, ils préfèrent d'abord mettre en avant leur volonté d'être utiles aux autres et à la société (67,8%).

Un dernier point, concernant les seniors ; Jean Viard a mis en lumière l'apparition d'une quatrième génération, les seniors actifs, qui, à la soixantaine, ont encore quinze à vingt ans de vie active devant eux et ne souhaitent pas laisser dépérir leur capital bien qu'ils n'aient plus d'objectif de carrière. Ils ont encore un parcours de vie devant eux, qui peut prendre la forme du bénévolat<sup>(7)</sup>. C'est, pour les associations, une ressource à ne pas négliger :

en 2015, la France compte seize millions de personnes âgées de 60 ans ou plus. En 2030, ces dernières pourraient constituer une population de vingt millions d'individus. En somme, on peut dire que l'individu engagé, jeune ou vieux, cherche désormais à concilier trajectoire personnelle et action collective.

### **De nouvelles formes d'engagement**

L'augmentation du nombre de participations bénévoles s'accompagne d'une redéfinition des modalités de l'engagement. Moins qu'un engagement régulier, les bénévoles proposent désormais des apports ponctuels, des coups de main occasionnels. On constate aussi une évolution des formes d'engagement, vers un bénévolat d'action.

L'essor du numérique, qui donne du pouvoir d'agir aux individus,

*Pour près des trois quarts des responsables associatifs, les difficultés de renouvellement des structures dirigeantes, l'insuffisante représentation des femmes, des jeunes et un pouvoir souvent peu partagé constituent des faiblesses de l'action associative.*

(enquête Fonda, 2011)

modifie profondément les formes de l'engagement. Les lanceurs d'alerte n'ont plus aujourd'hui aucun problème pour diffuser l'information. Prenons l'exemple d'une nouvelle forme de mobilisation citoyenne, les pétitions en ligne : en une semaine, on peut réunir des centaines de milliers de signatures, ce qui était impossible il y a dix ans.

Pour le sociologue Alain Merquier, leur essor correspond à une mutation profonde de l'engagement. Avant, s'engager, c'était sacrifier quelque chose. Aujourd'hui, l'engagement est mû par un nouveau moteur : l'indignation. Ainsi, les pétitions permettent à chacun de l'acter très simplement. En cela, elles contribuent à cartographier les limites de l'inacceptable.

D'autre part, l'acte de cliquer est souvent le prélude ou le complément à un engagement hors ligne. Ainsi, lors des marches pour le climat de septembre 2014, lorsqu'on a demandé aux manifestants « qui marchait pour la première fois ? », un bon tiers a levé le bras.

Enfin, si certaines associations ne comportent que des bénévoles, plus de cent quatre-vingt mille d'entre elles ont des salariés. Au total, ces dernières emploient un million huit cent mille salariés, soit 8% des salariés en France. Dans certains territoires ruraux, les associations sont parmi les plus gros employeurs. Or, choisir de travailler dans une association, donner un sens à son travail et accepter des conditions de travail souvent moins bonnes que dans d'autres secteurs, c'est aussi une forme d'engagement.

### **Quelles conséquences, pour les organisations ?**

Malgré les tentations, ce type de phénomène ne s'administre pas. La responsabilité se trouve dans les associations et les organisations de la société civile, qui ne tiennent pas leur légitimité des pouvoirs publics.

On s'en est aperçus au cours des

(6) Etude Fonda-Cerlis-Crédit Mutuel, « Intérêts d'être bénévole », novembre 2011.

(7) Jean Viard, *Nouveau portrait de la France : la société des modes de vie*, Editions de l'Aube, 2013.

*Le ressort de l'engagement aujourd'hui: créer des liens et se sentir utile.*



© SAIB, LICENCE CC

dix dernières années à travers l'expérience de France Bénévolat, dont j'ai présidé le conseil d'évaluation. France Bénévolat a été créée en 2004, à partir de l'idée qu'il fallait des plateformes pour rapprocher les gens qui avaient besoin de bénévoles et les bénévoles qui recherchaient des causes auxquelles se consacrer. Très rapidement, on a constaté que le problème n'était pas la rencontre entre l'offre et la demande, mais la nécessité de faire évoluer les conditions dans lesquelles les associations accueillent les bénévoles, définissent leur place et leurs missions, de quelle manière elles associaient leurs membres à la prise de décision et à la gouvernance. Toutes ces questions ont essentiellement

remis en question le mode de fonctionnement et la gouvernance des associations.

Or les organisations ne font pas suffisamment de travail de réflexion sur elles-mêmes, sur la permanence de leur projet à la lumière d'un environnement changeant, sur la pertinence de l'action qu'elles mènent à la lumière des objectifs qu'elles se fixent. Il existe des poussées d'engagement fortes, comme après le 11 janvier ou la crise des migrants, à convertir en engagement durable. Par exemple, il faut inscrire la pétition en ligne dans une véritable stratégie à 360 degrés. La pétition est un outil parmi une multitude d'outils pour s'engager. Le lien avec les médias, les députés, les mobilisations hors ligne

est essentiel. Change.org comme Avaaz peuvent accompagner les associations pour définir cette stratégie.

### Associer jeunes et seniors: un jeu fort

Nous avons dit que les questions posées par le bénévolat ont fondamentalement remis en cause les modes d'organisation, de gouvernance, de management des associations. Parmi ces remises en cause - c'est un point fondamental dans toutes les associations -, la question n'est pas de savoir la place qu'on fait aux seniors et aux jeunes. La seule question qui vaille, c'est comment les seniors et les jeunes s'enrichissent les uns les autres.

Je porte ce message depuis quelques années, et l'expérience ne me dément pas. Si une association - elles sont nombreuses dans ce cas - est confrontée à des difficultés de renouvellement de ses dirigeants, elle doit s'interroger sur la place qu'elle a accordée à ses différentes catégories de membres, dans l'organisation de son action et dans ses processus de décision, comment elle a adapté ses formes d'engagement au mode de vie des jeunes. Il faut s'adapter à des rythmes de vie, à des parcours qui ont changé. Dans toute la mesure du possible - nous le faisons à la Fonda et cela donne toujours des résultats formidables -, il faut associer des jeunes et des seniors sur un même projet. L'effet de mentorat réciproque est extrêmement fort. En ces périodes de transition et de mutation culturelle rapides, notamment dans le champ du numérique, les uns et les autres ont mutuellement des choses à s'apprendre. Ces problèmes sont au cœur des mutations en cours de la société, et des problèmes qui en découlent pour nos associations.

Au milieu de ces incertitudes, la capacité des individus à s'engager n'est pas un problème, mais réellement une solution pour l'ensemble de la société. ●

## La Fonda, en bref

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 donné pour mission d'éclairer et d'accompagner les responsables associatifs pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative.

La Fonda observe chaque jour la contribution massive des acteurs associatifs à la transformation de la société. Pour les aider à jouer pleinement ce rôle, elle anime depuis 2010 un exercice de prospective

intitulé « Faire ensemble 2020 ». De la veille à l'innovation, il s'agit d'une prospective participative, au service du changement.

La Fonda mène également des enquêtes, études, organise des groupes de travail, ateliers ludiques, rencontres-débats, anime des publications et 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.

**En savoir plus :** [www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)



EMPLOI

## SALARIÉ DANS L'ESS, JE DÉCIDE DE L'ORIENTATION DE MA STRUCTURE

Imaginez-vous prendre des décisions sur la grille de rémunération, décider de la stratégie de votre entreprise ou encore travailler en binôme avec l'un de vos chefs bénévoles. Rencontre avec des salariés de l'économie sociale et solidaire qui ont voix au chapitre.



Thomas Pasquier, 26 ans, venait d'être embauché [chez Enercoop](#) lorsqu'il a participé à une réunion qui le fait encore sourire : « C'était à propos des rémunérations : chacun a eu son mot à dire sur la paie minimale à instaurer et sur l'écart maximal entre les salaires. Ca m'a fait bizarre qu'on me demande combien je voulais être payé ! » Cette coopérative d'énergies renouvelables fonctionne en partie selon les principes de l'[holacratie](#) : les décisions se prennent à la suite de tours de parole, à l'unanimité.

Sans arriver à un abandon de la hiérarchie, les salariés de l'ESS ont souvent leur mot à dire. Dans les coopératives, un « collègue salarié » fait partie du conseil d'administration. Mais la palme revient aux [Scop](#) (sociétés coopératives et participatives), où les employés détiennent la majorité du capital et votent selon le principe « [une personne, une voix](#) ».

### La légitimité d'être sur le terrain

Dans l'associatif, les salariés sont censés mettre en œuvre les décisions du CA, composé de bénévoles. « Mais en réalité la pertinence de leurs décisions dépend de nos suggestions et des informations que l'on fait remonter du terrain ! », rappelle Marguerite Capelle, employée de l'association d'éducation scientifique [Les petits débrouillards](#).

La jeune femme apprécie la liberté liée à ce fonctionnement : « Quand j'ai monté le programme d'échange international, le CA a voté le budget et validé certaines orientations, par exemple le fait d'aller au Forum Social Mondial. Mais qu'on travaille avec des jeunes de Tunisie ou d'ailleurs, et sous quelle forme, ça c'est moi qui l'ai fixé. »

En 2011, [la Fonda](#), Fabrique associative, a interrogé 2.000 associations sur leurs interrogations pour l'avenir. « La gouvernance [façon dont les décisions sont prises puis mises en œuvre au sein d'une structure, ndlr.] est arrivée au même rang que les financements, expose Charlotte Debray, déléguée générale de la structure. Historiquement, les associations n'étaient pas conçues pour avoir des employés, la loi de 1901 est muette sur le sujet. Avec la professionnalisation du secteur, on se demande : où mettre le curseur entre le mode démocratique et le mode managérial ? »

## Plus impliqué = plus motivé

L'[outil d'auto-diagnostic](#) que la Fonda propose sur le sujet a été téléchargé 6.000 fois. Globalement, plus l'association est récente, plus les salariés sont impliqués. Certaines structures proposent par exemple des binômes salarié/bénévole, c'est le cas de l'[association grenobloise Cap Berriat](#).

Cet engagement plus intense a deux effets secondaires : la motivation et la responsabilité. Chez Enercoop, les salariés du pôle Energie décident si la structure va acheter plutôt de l'énergie solaire ou éolienne, et à quel prix. « Le petit nouveau a le même poids que le directeur expérimenté, ça met un peu la pression ! », raconte Nicolas Postic, l'un des employés. Mais, après un poste chez Engie, il apprécie cette égalité de traitement : « On a beaucoup moins la sensation de séparation entre les décisionnaires et ceux qui appliquent les orientations. Mais chacun doit faire confiance au reste du groupe et agir dans l'intérêt commun, sinon une seule personne suffit à nuire à l'organisation. »

Évidemment, toutes les structures ne sont pas au même niveau, mais certains principes démocratiques sont garantis par les statuts de l'ESS. Changement de mentalité au travail, meilleure implication des salariés... Et si [l'ESS montrait l'exemple](#) aux autres employeurs ?

AUTEUR DE L'ARTICLE : [Hélène Seingier](#)

COMMENTAIRES : 0

PARTAGE !

### ET QUOI D'AUTRE ?



JURISTE, DJIBRIL  
INFORME LES  
CONSOMMATEURS



CES SALARIÉS QUI  
REPRENNENT LEUR  
INDUSTRIE EN SCOP



JOURNALISTE DANS  
UNE COOPÉRATIVE:  
« RASSEMBLER LES  
COMPÉTENCES »



CONTRÔLEUR DE  
GESTION: « CELA ME  
MOTIVE DE  
TRAVAILLER AU  
SERVICE DE  
L'HUMAIN »



L'APPEL DE L'ESS  
CHEZ LES CADRES,  
UNE TENDANCE  
LOURDE

LAISSER UN COMMENTAIRE

Votre adresse de messagerie ne sera pas publiée. Les champs obligatoires sont indiqués avec \*

### « Après le Léviathan, l'État dans la grande transition »

par Xavier Baron - 11 Avril 2016

L'ouvrage de Yannick Blanc, « Après le Léviathan, l'État dans la grande transition », paru en Janvier 2016 porte sur l'action publique. Au-delà d'un constat étayé sur son expérience de l'exercice de l'autorité d'État, que bien peu d'observateurs extérieurs pourraient égaler, il défend la perspective à la fois théorique et pratique d'une refondation de sa capacité d'intervention.



#### Le Léviathan, même bienveillant, est mort

Ni conservateur, ni révolutionnaire, humaniste et pragmatique, il constate la disparition déjà avancée de l'État Léviathan décrit par Hobbes en 1651. Construit sur le modèle qu'il éclaire de la notion de « matrice tutélaire », cet État a accompagné la sécularisation de notre société jusqu'à nos jours. Il a efficacement pris le relais de l'autorité de Dieu en proposant que « la multitude s'unisse en une personne ». C'est alors, toujours sur l'exercice d'une autorité verticale, un « dieu mortel auquel nous devons, sous le dieu immortel, notre paix et notre défense ». La possibilité du vivre ensemble est réalisée sans recours à Dieu, mais non sans un consentement, un abandon de souveraineté individuelle, à l'issue duquel l'État exerce le droit de ses citoyens fondateurs en leur lieu et place.

« Ce Léviathan démembré gît désormais devant nous, encore impressionnant par sa masse et par la complexité de son anatomie mais dépourvu de force et de mouvement » (page 101).

#### Refonder l'action publique pour une société d'individus

L'auteur ne s'arrête pas au constat. Dans une société d'individus, le consentement et l'engagement des citoyens ne sont plus acquis par l'acceptation d'une tutelle, celle de l'État sur le citoyen, faisant écho à celle du professeur sur l'enseigné, du médecin sur le patient, du prêtre sur le fidèle, du père sur l'enfant et même, de l'homme sur la femme. Le monopole du savoir légitime, de l'un qui sait mieux que l'autre ce qui est bon pour lui, est révolu. L'assignement des places dans un ordre régit par la puissance publique n'opère plus. L'exigence d'une possibilité et d'une capacité de parcours lui succède. Pour autant, une société d'individus ne veut pas dire la possibilité d'individus sans société. Bien au contraire, la possibilité et le respect de parcours individuels exigent une société forte, démocratique, intégrée et régulée, une société dont les différents niveaux sont « emboîtés ». L'individu institué, encore faut-il qu'il trouve des formes également instituées et cohérentes de famille, de collectifs, d'entreprises, de territoires, d'ensembles intégrés au niveau national voire, supra national. C'est bien sûr l'enjeu d'une capacité de l'administration des fonctions régaliennes adossées au fameux monopole de l'exercice légitime de la violence. Très au-delà, c'est l'enjeu de l'immersion quotidienne des services de l'État dans des niveaux d'actions très hétérogènes et pour une multitude d'objets ; la santé, l'habitat, la mobilité, l'emploi, la prévention, la protection, la sécurité, le développement des territoires... Si, comme il le démontre, le levier de l'action ne peut plus se résumer à l'exercice d'une domination au nom d'une transcendance, serait-elle celle de la Nation ou de la République, quel peut en être un principe alternatif ?

#### Au risque des tyrannies

L'auteur refuse d'attendre la victoire des « tyrannies » qui menacent de combler l'espace vacant. L'affaissement d'un médiateur universel ouvre en effet la voie à l'hystérie identitaire et à

« l'émiettement des tribus ». Il déchaîne la concurrence des institutions et avec elle, la suspicion grandissante à l'égard des représentations politiques au profit de la représentation médiatique, non démocratique et diversement influencée. Il dégage l'espace de la rente financière qui transforme l'appareil productif en revenus captés par les détenteurs de capitaux. C'est enfin la dérive d'une société du risque avec son corollaire, l'entropie normative par un excès de règles et de lois qui entravent les capacités d'action. Au-delà du constat et de la compréhension de l'affaissement de l'État-matrice tutélaire dont nous héritons, il s'agit d'éclairer les voies, d'esquisser les conditions de méthodes comme d'architecture pour le refonder sur d'autres principes. Il s'agit de rendre possible et de promouvoir une puissance publique à nouveau capable d'agir et de faire agir, à défaut de pouvoir encore exercer une tutelle, serait-elle bienveillante. C'est dans une grammaire de la règle et dans le moteur de l'association que se portent ces perspectives de travail.

### **L'enquête et la prospective au service de trois questions**

Pour dépasser le constat, l'auteur mobilise tout d'abord deux apports ; la réflexion de John Dewey sur la crise démocratique des États-Unis des années 20 et l'invention de la prospective en France par Gaston Berger en 1955. Au premier, il emprunte la conception anthropologique de l'Etat comme conséquence de l'action (p112). Dewey déplace ainsi la notion de « public » de l'opinion vers l'action. L'action de l'État consiste toujours à énoncer des règles, à définir les limites des actions des individus et des communautés pour en canaliser les conséquences non calculables. Mais ce ne sont plus des commandements auxquels seraient subordonnées ces actions qui peuvent en fournir la substance, ce sont des conditions de gouvernance instituées, organisant l'emboîtement de ces interactions ou associations. L'auteur dit ensuite sa dette à Gaston Berger, créateur d'une « une éthique de la connaissance tournée vers l'action » ; la prospective. En résonance avec la démarche de l'enquête, il insiste sur la nécessité, dans le contexte de panne politique, d'un investissement dans ce domaine. Il engage alors la réflexion sur trois questions.

Sommes-nous condamnés à l'entropie juridique, à l'anomie par excès et à l'incohérence des règles ? L'auteur s'adosse sur cette question aux enseignements qu'il tire de Wittgenstein, de Reynaud et de Dworkin. L'auteur défriche la possibilité d'institutions (de règles) qui n'ont besoin, ni d'un sens caché ou révélé, ni d'un sens indépendant de notre volonté, mais au contraire, qui seraient le fruit de notre pratique et de nos délibérations (p 142).

L'auteur pose ensuite la question de la définition de l'acte élémentaire « d'être en commun, de mettre en commun, d'avoir en commun ». Il convoque ici les travaux d'Elinor Ostrom pour cerner des pistes méthodologiques d'une institution de l'action collective. Il met en exergue un cadre d'analyse et une « grammaire des énoncés » dont il fait l'hypothèse de la fécondité pour penser l'institutionnalisation d'ensembles plus vastes, plus grands que celui de la gouvernance des « communs ». La santé, le bien-être, la coopération dans l'entreprise relèveraient ainsi de communs, entendus comme « nécessité de mettre en commun et non comme gestion de biens communs ou idéal de bien commun » (p178).

Fort de son expérience passée (tutelle administrative du ministère de l'intérieur sur les associations d'intérêt général) et actuelle (Yannick Blanc est préfet et président de la Fonda), l'auteur ouvre enfin une troisième piste. Il constate l'importance et la vitalité des associations (ONG) dans les grands combats et les avancées significatives. Au-delà d'un pari sur la « reliance » ainsi activée, il voit dans le « moment associatif » bien plus qu'un palliatif, mais un principe d'action et de ré-emboîtement de la société. « Agir est de plus en plus synonyme du mot s'associer ». « A l'emboîtement vertical des institutions déterminé par l'ordre symbolique, on substitue un emboîtement horizontal » permise par l'intégration de communautés d'action formées par les individus grâce à un langage commun et non par l'assignation des places et la subordination.

### **Trois parcours, un ouvrage**

C'est un livre simple dans la jaquette et la présentation. Il est distribué par un éditeur débutant, mais c'est un véritable cadeau. L'ouvrage de Yannick Blanc est un « trois en un ». C'est un essai mais pas seulement. Il est travaillé et fondé à la manière d'une thèse mais débarrassée des codes de l'académisme. C'est aussi un témoignage et l'outil d'un combat.

L'ouvrage propose un premier parcours à la manière dont on suivrait un guide. Où (en) sommes-nous, où pouvons-nous et où devons-nous aller ? Il y a un point de départ. Il est clinique et il est inquiétant. Il y a aussi, dans une logique de l'action, un point d'arrivée exposé en fin d'ouvrage. Yannick Blanc partage sa confiance dans la force de l'associatif au profit de communautés d'action pour parvenir à une puissance publique à nouveau ré-emboîtée, contributive d'une capacité de vivre et de faire ensemble dans une logique horizontale et non plus verticale.

Entre le constat et la proposition, l'auteur propose une progression en plusieurs étapes. Il faut alors le suivre dans le franchissement de seuils de compréhensions théoriques à l'aide de grilles d'analyses méthodologiques. Un second ouvrage sollicite ainsi l'esprit, les sciences humaines et la raison pour l'acquisition d'un équipement conceptuel et méthodologique, parfois ardu pour le

non initié, mais clairement exposé et finalisé. Il affine une grille d'analyse à vocation opératoire.

Il y a enfin un troisième ouvrage. C'est un parcours de vie. Loin de l'argument d'autorité, l'auteur ne donne pas seulement des indications, il propose au lecteur de faire le chemin avec lui. Au fur et à mesure des pages, il en éclaire le sens par les sens, les sensations, par ce qui se perçoit dans l'expérience d'un acteur engagé. Il rend compte de son propre cheminement, avec des étapes parfois successives, parfois entremêlées de son histoire et de l'Histoire. L'ambition que suggère l'ampleur du sujet est amenée à la portée de la pensée pratique par le retour d'expérience.

### **Un éclairage au-delà de la question de l'État**

C'est dans cette triple dimension que le lecteur non initié aux questions de la science politique ou administrative trouvera matière à penser bien au-delà de l'État et de l'action publique. Il aborde les questions de la famille, de l'entreprise, de l'école, des quartiers..., également concernés par l'effondrement de la matrice tutélaire. Les enjeux que connaissent l'entreprise et le management sont éclairés d'une lumière nouvelle. L'effondrement de la matrice tutélaire ne concerne pas seulement l'État. C'est précisément dans le dés-empolement des principes d'autorité verticale que se lisent aussi les impasses du management. Les enjeux liés à l'édiction de règles nouvelles, d'une capacité d'action retrouvée par la maîtrise d'une grammaire innovante sur les organisations et les relations..., concernent très directement l'entreprise et le management. Les tyrannies évoquées à l'échelle sociétale trouvent leurs pendants et leurs traductions à l'échelle des maux de l'entreprise et du travail. La lecture de Yannick Blanc sur l'État est ainsi un analyseur des impasses du modèle industriel, de l'incapacité à intégrer les externalités négatives environnementales et sociales, de la maltraitance du travail, de l'« infobésité » et de la financiarisation.

L'ensemble de l'ouvrage est accessible en même temps qu'il est sans concession avec la complexité et l'ambition du sujet. Il se lit aisément parce qu'il « parle » à tous. L'ouvrage est vivant, singulier et personnalisé. Il est illustré et émaillé d'anecdotes, d'annotations tirées de l'expérience de vie du préfet. L'écriture est solide, fluide et alerte, dégagée de la gangue académique. Il faut faire sans attendre l'expérience d'une plongée dans cette pensée incarnée et résolument optimiste sans irénisme.

"Après le Léviathan, l'État dans la grande transition " - Yannick Bland - Édition La Fonda - 2016

## **A propos de cet article**

**Auteur(s) : Xavier Baron**

: : « *Après le Léviathan, l'État dans la grande transition* », *État, action publique, subordination, associations, institutions, biens communs*, Yannick Blanc, Xavier Baron

[www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu)



**Yannick Blanc**  
Président de la Fonda  
Préfet du Val-d'Oise

## « Le coût caché de la stratégie »

Partout où la Fonda anime la réflexion prospective des associations, le constat est le même : l'envie de « faire ensemble »<sup>1</sup>, autrement dit le développement de nouvelles stratégies coopératives, est le dénominateur commun des réponses aux incertitudes des mutations subies ou souhaitées.

Mais cette approche suppose un renforcement des capacités des associations, notamment dans la structuration du projet, mais aussi sur la problématique générale du territoire telle que les décideurs publics l'appréhendent. Dans le cadre d'appels à projets émanant de collectivités territoriales ou de l'État, les organisations qui souhaitent répondre doivent développer une vision d'ensemble des problématiques d'un territoire donné. Cela implique une meilleure structuration des associations, de leur capacité à construire des réponses globales et donc partenariales ; cette structuration est loin d'être acquise dans le milieu associatif, *a fortiori* dans les quartiers où les responsables sont marqués, comme

l'ensemble des habitants, par le handicap social et la différence culturelle.

Même si les grands réseaux possèdent les moyens humains pour répondre aux appels à projets, encore faut-il que le temps consacré à la démarche stratégique ne soit pas inéluctablement réduit par les formalités et les procédures. L'innovation sociale requiert une ingénierie que les financements publics sur appels à projets ignorent. En ce sens, les financements de la politique de la ville n'ont pas favorisé l'innovation sociale, du fait de la multiplication des dispositifs particuliers. Le recours systématique à l'appel à projets contribue à la mise en concurrence des associations, au lieu de favoriser leur complémentarité stratégique. Il revient, pour l'administration, à externaliser le coût de la démarche stratégique, comme si celle-ci pouvait naître comme par enchantement de la vitalité associative.

Ainsi, bien qu'il existe un grand nombre de dispositifs publics et privés de soutien

à l'innovation sociale dans les quartiers, bien des projets ne trouvent pas le leur, ayant pour points communs un territoire spécifique, un éloignement des réseaux, une difficulté à convaincre le financeur potentiel et la possibilité de s'agréger sur une initiative plus large. Il faut donc pouvoir rattraper tous ceux qui n'ont pas été pris en compte, soit pour traiter ces besoins directement, soit pour les réorienter vers les bons interlocuteurs en les appuyant. Qu'il s'agisse d'une fondation territoriale, d'une plate-forme associative ou d'une agence publique, un tel outil devrait assurer la continuité du financement de cet ensemble composite, du microprojet social à l'entreprise innovante, en créant une sorte de corridor écologique allant de l'exclusion, la garde d'enfants, l'apprentissage de la langue française, jusqu'à la création d'activités économiques. Les briques et les ouvriers de la coconstruction sont là, on attend encore l'architecte. ■

coopération avec les entreprises, des entreprises de tous types et de toutes tailles qui de leur côté ont une vision claire des fragilités territoriales : il en va de la responsabilité de chacun de maintenant faire avancer rapidement la coconstruction territoriale. L'action publique plutôt qu'affaiblie de ce fait, en sera sans aucun doute renforcée. L'ouverture à de nouveaux modes de relations entre associations et entre-

prises se développe. La typologie des coopérations entre associations et entreprises décrite dans cette série d'études démontre l'enrichissement des partenariats. Le mécénat reste dominant, mais de nouveaux modes apparaissent. Plus ambitieux encore, ils annoncent sans doute l'avènement de collaborations d'une intensité et d'une exigence plus fortes, rendant possibles l'innovation

sociétale ou la coopération économique entre associations et entreprises. Oser la confiance pour faire se rapprocher des talents, des savoir-faire complémentaires, des ambitions partagées, des modèles économiques élaborés ensemble, ce sont de beaux espoirs pour l'emploi, le développement économique et d'activité, le progrès social et le retour à davantage de cohésion sociale. ■

1. V. B. Engelbach, JA n° 535/2016, p. 43.

VENDREDI 15 AVRIL 2016

## Après le Léviathan

L'État dans la grande transition

Dans le domaine : **Société**



Vient de paraître aux éditions La Fonda un essai de Yannick Blanc sur la place du fait associatif dans l'avenir de l'État. L'hypothèse de cet essai est que l'État, tel qu'il a construit la nation et façonné la société française depuis le XVIIème siècle, a pour l'essentiel déjà disparu.

"L'expérience de ces trente dernières années est celle de l'échec persistant de l'action de l'État et de sa sanction électorale répétée et même aggravée de scrutin en scrutin. Tout à leur névrose d'échec, les politiques ont conclu de leur incapacité à mouvoir les leviers de l'action publique que ces leviers étaient grippés ou vermoulus. On a donc, parmi les ruines fumantes de l'action collective, consacré le peu d'énergie et d'intelligence qui restaient à instruire le procès de l'État. Pendant ce temps, en coulisses, dans toutes les

administrations ou j'ai servi comme dans celles que j'ai pu observer de près, on n'a jamais cessé de se réformer, de vouloir se réformer ou d'espérer une réforme prochaine.

De la décentralisation de 1982 à la modernisation de l'action publique de 2013, en passant par le renouveau de l'action publique de 1989, le commissariat à la réforme de l'État de 1993 et la RGPP de 2008, je n'ai connu l'administration que sous le régime de la révolution permanente. J'ai moi-même participé avec zèle à ces élans modernistes dont je n'ai gardé qu'un arrière-goût d'inachevé. L'État nous manque comme on manque à sa parole, à ses devoirs. L'État nous manque comme source d'autorité, comme promesse de justice, comme gardien du bien commun. Manque d'autant plus cruel que, de loin en loin, les moments de crise, comme celui que nous vivons aujourd'hui, nous rappellent à quel point la France est inséparable de son État."...

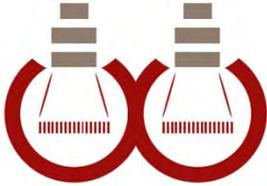
[Télécharger la présentation de l'ouvrage](#)

---

Après une carrière de haut-fonctionnaire commencée en 1982 au ministère de l'environnement et poursuivie au ministère de l'intérieur, **Yannick Blanc** est aujourd'hui préfet du Val d'Oise. Il préside **La Fonda**, laboratoire d'idées du monde associatif, depuis 2012. Il fait partie des membres fondateurs de la **Société française de prospective**.

# LA COMMUNAUTÉ D'ACTION, UNE FORME ÉMERGENTE DE LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE, PAR YANNICK BLANC

19 AVRIL 2016



## VISION

*Yannick Blanc est Président de [La Fonda – fabrique associative](#), un lieu de réflexion et d'études prospectives sur le fait associatif et son rôle dans le renouveau démocratique, et de [l'ADASI](#), Association de Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'intérêt général.*

*Yannick est diplômé de Normale Sup et de l'ENA, père de 3 enfants, ancien préfet, actuellement Haut-Commissaire adjoint à l'engagement civique et auteur de l'essai [Après le Léviathan – L'Etat dans la Grande Transition](#) (La Fonda éditions, janvier 2016).*

***Pouvez-vous nous dire ce qu'est une communauté d'action et en quoi elle se distingue d'autres formes d'action collective ? Quels sont les exemples de succès ?***

Le concept de communauté d'action décrit une forme émergente de l'action collective dans laquelle des individus appartenant à des institutions, des groupes ou des métiers différents entreprennent d'agir ensemble sur un objectif défini en commun. On peut aussi parler de stratégie d'impact collectif, mais cette expression est trop désincarnée pour traduire la dimension humaine, l'envie de faire ensemble que l'on ressent dans ces communautés. Le mot communauté est d'un usage délicat en français à cause de sa connotation ethnique et religieuse. Mais la communauté est un fait anthropologique essentiel : elle désigne le périmètre dans lequel les individus peuvent, pour agir, établir de manière pragmatique des relations de confiance.

Les pôles de compétitivité, les pôles territoriaux de coopération économique sont aujourd'hui les formes les plus institutionnalisées de communautés d'action, mais il en existe beaucoup d'autres plus informelles, notamment toutes celles qui se réclament d'un « territoire », mais aussi, bien sûr, les communautés numériques.

***Pourquoi, d'après vous, le développement de ces communautés est-il souhaitable ? Quel état de la société rend cette forme d'action plus pertinente aujourd'hui ?***

Indépendamment de tout jugement de valeur, j'observe que cette façon d'agir se généralise aujourd'hui, y compris au sein même des institutions où les hiérarchies, les normes et les organigrammes, initialement conçus et construits pour permettre l'action collective, apparaissent désormais à tous comme des freins à l'action. Ce phénomène témoigne de la transition institutionnelle dans laquelle nous sommes plongés et qui voit non pas la montée de l'individualisme mais la reconfiguration des relations entre l'individu et le collectif. L'individu s'est depuis toujours défini par son appartenance exclusive à une communauté, famille, clan, religion, classe sociale, corporation, etc. Il est aujourd'hui plus mobile, ce qui peut se traduire aussi bien par la précarité sociale que par la capacité à agir dans plusieurs communautés simultanément. Les communautés traditionnelles s'institutionnalisent par l'appartenance, souvent exclusive, alors que l'individu contemporain réalise son parcours, son projet de vie, son équation personnelle grâce à la multi-appartenance.

C'est pour cette raison que la notion de laïcité devient centrale, parce qu'elle permet d'envisager la société comme un réseau d'appartenances multiples. La question est maintenant de savoir comment développer notre capacité d'action dans cette nouvelle configuration.

### ***A quel avenir participe le développement de cette forme d'action communautaire ?***

Nos sociétés sont aujourd'hui travaillées par deux faisceaux de tendances : celui de la fragmentation et celui de la fluidité. Les grandes architectures institutionnelles qui ont permis la formation des sociétés modernes, en premier lieu les Eglises et les Etats-nations, s'affaiblissent et s'effondrent sous nos yeux. Cela provoque deux types de phénomènes, ceux de la fragmentation : repli communautaire, construction de murs, xénophobie, et ceux de la fluidité : mobilité, migrations, accès à l'information, fonctionnement en réseau, etc.

Il y a un scénario noir de ce système de tendances, qui a commencé de s'écrire : celui du terrorisme, du populisme et de la surveillance généralisée. Penser les communautés d'action, leur gouvernance, leur articulation, leur éthique permet d'imaginer un scénario alternatif.

### ***Comment se répartissent les rôles dans ces communautés, y a-t-il de bonnes pratiques pour les différents acteurs ?***

Là encore, tout n'est pas à inventer. Une communauté d'action, ce n'est rien d'autre qu'une association, l'acte de mettre en commun ses connaissances, ses ressources et ses activités en fonction de règles que l'on se donne librement. Après avoir étudié pendant trente ou quarante ans des centaines de cas de communautés locales vouées à la gestion de ressources naturelles et de systèmes agricoles, Elinor Ostrom a montré que leur fonctionnement, dans son infinie diversité, reposait sur une « grammaire institutionnelle » combinant trois types d'énoncés élémentaires : les règles, les valeurs éthiques et les stratégies.

Distinguer et formuler clairement ces trois types d'énoncé est à mes yeux la base de toute bonne pratique. Cela se démontre par *a contrario* : une communauté qui ne se définit que par des règles, c'est-à-dire des interdits et des sanctions, est vouée à la violence et à la mort ; une communauté qui n'aurait

pas d'autre objet que de défendre des valeurs éthiques serait vouée à l'impuissance et au pessimisme ; une communauté bâtie sur la pure stratégie finit par voir son cynisme rejeté par la société. Les exemples contemporains de ces trois situations abondent...

### ***Comment se pérennise l'action de ces communautés ? Quels sont les écueils à éviter ?***

Je suis bien incapable de répondre à ces questions. Il me semble qu'il ne faut pas être prescriptif, mais plutôt prendre acte d'une manière de faire qui existe et qui s'expérimente, pour construire le cadre d'action collectif qui permet notre capacité d'agir. Je pense qu'il y a un désir collectif de ces nouvelles manières d'agir, lorsqu'on s'aperçoit que l'Etat tutélaire ne fonctionne plus et que le gouvernement par la norme finit par paralyser l'action.

La reconnaissance d'un pluralisme des systèmes de valeurs est un élément clef. Elle suppose un exercice permanent de vérification que les convictions et les valeurs des uns et des autres sont compatibles. Cet exercice prend souvent la forme de chartes éthiques, dans les associations, les entreprises, les collectivités... C'est ce que j'appelle la transition institutionnelle : notre représentation symbolique du monde n'est plus structurée par des architectures verticales qui renvoient à une légitimité incontestable ou transcendante. Il y a tout un savoir commun qui reste à construire. C'est le programme que s'est donné la Fonda.

### ***Quels sont les freins aujourd'hui au développement de ces communautés ? Quels sont les opportunités et les leviers pour les développer en France ?***

Notre pays est aujourd'hui écartelé entre deux tendances. Il n'y a jamais eu autant d'innovation sociale, d'envie d'entreprendre, de créateurs et d'inventeurs. La société civile est extraordinairement disponible au changement. Or notre scène politique est exclusivement occupée par des controverses sur les normes, tout à la fois pour les simplifier et pour en créer de nouvelles, et sur les symboles. Les partis politiques n'ont plus ni projet, ni programme, ils ne se différencient plus les uns des autres que par des postures symboliques très éloignées des besoins de l'action.

C'est le rôle des associations et des organisations de la société civile en général que de donner un vocabulaire, un langage, une visibilité aux communautés d'action. Elles peuvent construire et partager des stratégies pour l'avenir. Le renouveau de la vitalité démocratique viendra de là.

*Propos recueillis pour CO Eclairages par Antoine Colonna d'Istria, Co-fondateur de Pro Bono Lab*

## L'ESS mise au défi du vieillissement démographique

03/05/2016 FOCUS



**L'étude « Société vieillissante, société innovante : l'ESS au défi du vieillissement démographique » lancée en 2015 par La Fonda et Futuribles International met en lumière les principaux enjeux liés au vieillissement et les solutions portées par l'ESS. Le rapport final, qui fera l'objet d'un colloque le 10 mai, explore des pistes stratégiques susceptibles d'inspirer les acteurs de l'ESS.**

« Société vieillissante, société innovante », le surtitre de l'étude de la Fonda et Futuribles international sonne comme un slogan. Le vieillissement démographique, c'est-à-dire l'augmentation de la part des plus de 60 dans la population française (16 % en 1960, 24 % en 2012, 33 % en 2030, selon les projections), est une réalité et non une fatalité. Au contraire. Les auteurs rappellent que l'« adaptation de la société au vieillissement », portée par la loi éponyme de 2015 résonne aujourd'hui comme « un véritable mot d'ordre : à rebours d'une approche médico-sociale focalisée sur la prise en charge de la dépendance, il s'agirait de poursuivre des politiques permettant d'anticiper la perte d'autonomie, voire de la retarder. »

### Silver économie : une réponse partielle

C'est pourquoi l'Etat a poussé à l'émergence d'une « Silver économie » chargée de répondre aux nouveaux besoins des seniors qui deviendront le principal pôle de consommateurs de biens et services sur les marchés de la santé, de l'alimentation, de l'équipement, des loisirs ou encore de l'assurance-prévoyance.

Face à ces constats, les auteurs de l'étude posent les enjeux clés pour les acteurs de l'ESS, notamment du fait de leur importance sur des activités comme l'aide à domicile, et la prise en charge sociale et médico-sociale des seniors. Privilégier l'option d'un développement d'une silver économie, porteuse d'innovation technologique, ne s'adresserait, selon l'étude, qu'aux catégories les plus solvables des seniors alors qu'« une véritable adaptation de la société au vieillissement impliquerait d'accompagner l'émergence de dynamiques d'innovation sociale reposant sur des processus plus ouverts et ascendants ». L'étude mentionne la structuration de « Silver Régions » ou l'expérimentation des Conférences des financeurs dans les départements comme une contribution à « l'ancrage territorial » de ces processus.

### L'ESS au cœur des transformations sociales

Le principal défi de l'ESS sera d'assumer un rôle de promoteur d'un corpus d'actions coordonnées de « transformation sociale », que ce soit de la part des acteurs présents historiquement sur le champ des seniors, mais aussi ceux du logement, du loisir ou de la culture. L'étude formule en effet une série de pistes stratégiques qui dépassent la simple question de la place de l'ESS, face au secteur privé, sur le champ de cette silver économie. A commencer par les réponses de l'ESS à l'évolution des parcours d'activité qui sont de plus en plus chaotiques et complexes du fait de périodes de chômage, de l'allongement progressive des phases de cotisation à la retraite ou de l'hybridation grandissantes des statuts du travail (salarié, indépendant...). Ces évolutions remettent en question la catégorisation classique entre « actifs et « inactifs ». Par exemple, « les organisations de l'ESS peuvent offrir des possibilités de réalisations concrètes pour une contribution active des seniors à la transformation sociétale. »

### Fonder un nouveau « paradigme du soin »

Un deuxième champ stratégique pose la question du rôle de l'ESS dans « l'émergence d'un nouveau paradigme du soin ». Son objectif global serait de « passer d'une logique de gestion médico-sociale de la dépendance à une logique d'investissement dans le capital santé de chacun » afin de repousser le moment de la perte définitive d'autonomie des personnes âgées. L'innovation de services se pose en la matière et l'étude évoque de nombreuses initiatives qui pourraient en inspirer d'autres comme les résidences intergénérationnelles ou le concept de conciergerie de village qui recrée des services de proximité. Mais l'émergence d'un nouveau paradigme du soin imposera aussi à l'ESS de réinventer des « formes de prévoyance collective innovantes, fondées sur un juste équilibre entre responsabilisation individuelle et solidarité collective ». En effet, la facilité d'accès aux données de santé que permet d'envisager le Big Data pourrait conduire les assureurs privés à individualiser la protection, sous prétexte d'un suivi plus personnalisé, ce qui irait à l'encontre du principe de la solidarité collective.

### L'ESSENTIEL DE L'ACTU

Le Conseil supérieur de l'ESS adopte le Guide des bonnes pratiques

Compte pénibilité : les facteurs manutention manuelle et postures pénibles entrent en vigueur le...

« Discrimination pour précarité sociale » : un projet de loi bientôt examiné à l'Assemblée Nationale

La qualité de vie au travail à l'épreuve du numérique

Semaine de la QVT : les rendez-vous qui vous intéressent en région

2016, année décisive pour l'économie sociale en Europe ?

Le Haut Conseil à la vie associative recommande l'instauration d'une procédure volontaire de...

TSA fait le point sur les dernières extensions d'accords collectifs

Baromètre de la finance solidaire 2016 : +1,62 milliard d'euros d'augmentation

Politiques régionales : l'ESS en état de vigilance

**TOUTES LES ACTUS  
S'ABONNER À LA NEWSLETTER**

### AGENDA

Séminaire « Agir sur les risques psychosociaux : des constats aux pistes... » - 21/06/2016

Soutenir la vie associative malgré la baisse des dotations : Associations mode... » - 23/06/2016

Séminaire « Accompagner le changement » - 23/06/2016

Séminaire « Associations et fusion : de la préparation à la vie commune... » - 28/06/2016

Webinaire "Paye et déclarations sociales" - 28/06/2016

**VOIR TOUS LES ÉVÈNEMENTS**



## ACTUALITÉS

## Vieillesse démographique : défis et opportunités pour l'ESS

12.05.2016

En association avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), **La Fonda et Futuribles International** ont lancé en 2015 une étude prospective sur le « **vieillesse démographique : défis et opportunités pour l'ESS** ».

Après avoir élaboré quatre scénarios contrastés à l'horizon des vingt prochaines années, les principaux enjeux sociaux, économiques, sociétaux et politiques liés au vieillissement démographique ont été identifiés. Un repérage et une analyse de nombreuses innovations dont des acteurs de l'ESS sont porteurs ou parties-prenantes, en France et à l'étranger ont ensuite été réalisés.

Des pistes stratégiques pouvant permettre aux acteurs de l'ESS de jouer pleinement leur rôle et de relever les défis d'une société vieillissante en ont été déduites.

Parmi les projets faisant l'objet d'une analyse plus détaillée, **la Scic Innovill'âge a été créée en 2015 à l'initiative de la communauté d'agglomération du Grand Guéret** (Creuse) pour favoriser l'émergence d'une dynamique d'innovation sociale autour de la prévention de la perte d'autonomie et le soutien aux aidants via le développement de solution domotique.

En savoir plus : [fonda.asso.fr](http://fonda.asso.fr)

Découvrir Scic Innovill'âge : [monographie](#)

[Retour à la liste des actualités](#)

Les Scic

Définition  
Textes de loiQuestions /  
Réponses

FAQ

Documentation

Chiffres clés  
Brochures et Guides

Réseaux

Site de la CG Scop  
Site de la FN Cuma
 SUIVEZ L'ACTU DES SCIC

PARTAGEONS NOS IDÉES

## Les acteurs de l'ESS invités à s'atteler davantage aux défis du vieillissement

### Société

Publié le jeudi 12 mai 2016

La Fonda et Futuribles International ont rendu publics, le 10 mai 2016 à Nanterre, les résultats de leur étude prospective sur "l'économie sociale et solidaire au défi du vieillissement démographique".

"Le vieillissement est vu aujourd'hui comme une menace ou un marché", a introduit Hugues Sibille, président de la fondation du Crédit coopératif. Or, la Silver économie "se développe un peu, surtout pour les 10-15% des personnes âgées les plus fortunées", a ajouté Hugues de Jouvenel, président de Futuribles International. Pour porter une approche différente - ni misérabiliste, ni lucrative, mais dynamique et innovante - du vieillissement, les acteurs de l'ESS ont des atouts. Ces derniers seraient notamment en meilleure position que les pouvoirs publics, pour Yannick Blanc, président de la Fonda, pour "sortir d'une vision statistique et administrative" et pour "faire une place aux personnes âgées [tout en] les traitant comme les autres".

### Une Scic pour favoriser l'innovation sociale autour de la prévention

Le comité ayant travaillé sur l'étude (1) a ainsi identifié neuf grands défis liés au vieillissement : la santé, l'activité des seniors, les revenus et le patrimoine, les relations sociales, le soutien aux aidants, les lieux de vie, la mobilité, la participation citoyenne et la fin de vie. Portées par des acteurs de l'ESS mais pas seulement, quelque 300 initiatives destinées à répondre à ces défis ont été compilées. "Ces innovations introduisent de nouveaux produits ou services, améliorent les produits ou services existants, et/ou transforment les modes de gestion et de gouvernance sur lesquels s'adosse la construction de ces réponses."

Parmi les projets faisant l'objet d'une analyse plus détaillée, la société coopérative d'intérêt collectif (Scic) Innovill'âge a été créée en 2015 à l'initiative de la communauté d'agglomération du Grand Guéret (Creuse) pour favoriser l'émergence d'une dynamique d'innovation sociale autour de la prévention de la perte d'autonomie et le soutien aux aidants. Mise en place depuis quelques années sur le territoire (voir notre article du 29 juillet 2014), la filière domotique, essentiellement technologique, avait pu apparaître comme "hors sol". Animée par la Fabrique des territoires innovants, la Scic - qui réunit des acteurs publics et privés (2) - tente ainsi de mobiliser le plus grand nombre de partenaires et d'habitants autour de projets de tiers lieux, de mobilité ou encore de prévention-santé.

### Promouvoir d'autres parcours d'activité tout au long de la vie

Des résidences intergénérationnelles inventives (à Lyon et Arras), une conciergerie de village pour compenser la fermeture des commerces et valoriser l'agriculture locale (à Saint-Pierre-de-Manneville, en Seine-Maritime) ou encore l'implication de personnes âgées dans l'adaptation de l'espace urbain à leurs besoins (à Gdynia, en Pologne) sont quelques uns des autres projets décrits dans l'étude.

Des "pistes stratégiques pour les acteurs de l'ESS" y figurent également. Ces derniers "peuvent contribuer à la diversification des formes et des parcours d'activité" : à travers une gestion "exemplaire" de leurs ressources humaines, en offrant aux seniors des possibilités de contribuer à leurs projets, en encourageant les jeunes à s'engager davantage dans des initiatives intergénérationnelles.

Dans la même approche de parcours de vie, "les organisations de l'ESS pourraient bénéficier de l'instauration d'un compte épargne temps permettant que les activités d'utilité sociale (bénévoles ou informelles) réalisées hors-salariat ouvrent droit à l'accès à des services répondant à des besoins immédiats ou à venir, notamment causés par la perte d'autonomie".

L'ESS a aussi un rôle à jouer dans "l'émergence d'un nouveau paradigme de soin" – approche globale et valorisation du lien social, décloisonnement entre les domaines d'intervention et coopération territoriale, valorisation inventive et raisonnée des potentialités du numérique et des données.

Caroline Megglé

(1) Un comité composé de représentants d'organisations nationales diverses : le Conseil national des chambres régionales de l'ESS (CNCRES), l'Avisé, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), la Direction générale de la cohésion sociale (ministère des Affaires sociales), la Caisse des Dépôts, des associations telles que les Petits Frères des pauvres, etc.

(2) La Scic est composée de l'université de Limoges, de la Fabrique des territoires innovants, de la MGEN, de la communauté d'agglomération du Grand Guéret, de la Sirmad (établissement de services de téléassistance de la fondation Caisses d'Épargne) et de Picoty et Energie Perspective (deux entreprises du secteur énergétique).

ÉDITO



DR

**Patrick Doutreligne,**

Président de l'Uniopss

*Dire et soutenir nos choix*

Le secteur social, médico-social et sanitaire est sans doute à la croisée des chemins. Les finances publiques sont en difficulté, leur modèle économique questionné. La solidarité et la protection sociale sont remises en cause sur leurs fondamentaux mais aussi du fait de leur coût. La confusion entretenue par quelques politiques entre assistance et assistantat est révélatrice d'une évolution dangereuse où le mérite individuel, l'utilité dans le marché économique et du travail seraient supérieurs aux valeurs de solidarité, d'entraide ou d'humanité. La générosité est suspecte, jugée naïve, l'effort d'accueil est pour le moins modeste teinté d'inquiétude, voire pour certains de rejet parfois brutal.

L'engagement pris sur l'adaptation de la société aux personnes handicapées ne sera de nouveau pas tenu pour des raisons pas toujours avouables mais souvent sous couvert du coût, argument devenu inattaquable... Il nous faudra donc encore des décennies pour que les personnes handicapées ou âgées dépendantes soient considérées comme des citoyens ordinaires.

À l'Uniopss nous avons décidé qu'au lieu d'établir une nouvelle plateforme de revendications un an avant les échéances électorales, nous dirions quelle société nous voulons et quels seraient nos engagements pour y accéder. La période de transition que nous connaissons peut aussi être une source d'inspiration et d'espoir à condition de dire et soutenir nos choix et priorités. Aux politiques et économistes de s'adapter à la société que nous voulons et sommes prêts à bâtir ensemble.

# Les associations, pionnières au vieillissement

Le vieillissement de la population crée de nouveaux besoins et appelle de nouvelles réponses techniques et sociétales. Les associations ont un rôle clé à jouer pour les adapter aux réalités vécues par les individus et les groupes. C'est ce qui ressort d'une étude menée par la Fonda en partenariat avec Futuribles (1). Elles doivent, pour cela, être parties prenantes des dynamiques d'innovations sociales impulsées en territoires.

**L**es sociétés vieillissantes sont marquées par une transformation progressive et inéluctable des activités, dont les statuts sont en train de s'hybrider et de se complexifier. Ce phénomène conduit à l'effacement relatif de la notion de « départ à la retraite ».

## Nouveaux métiers

Dans ce contexte, les acteurs associatifs peuvent contribuer à la diversification des formes et des parcours d'activité des salariés comme des bénévoles dits « seniors ». La multiplication des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), non seulement à l'échelle des organisations, mais également à l'échelle des territoires, est une première piste. Les acteurs associatifs pourraient, en effet, participer à des démarches collectives visant à mettre en cohérence les

stratégies pour l'emploi de différents partenaires. En identifiant les besoins des populations, ces démarches pourraient conduire à aménager des parcours d'activité intégrant de nouveaux métiers, notamment dans le secteur de l'aide à la personne.

## Mentorat intergénérationnel

Aux transformations des parcours d'activité s'ajoutent celles des rapports entre individus et collectif, notamment celles du fait associatif et des modalités de l'engagement. Il appartient aux acteurs associatifs d'offrir des possibilités de réalisations concrètes à l'idée d'une contribution active des seniors à la transformation sociétale. Cela implique, pour les associations mobilisant des seniors bénévoles, de s'adapter aux besoins liés aux rythmes de vie d'in-

## VOISIN-AGE, UNE INNOVATION QUI S'INTERNATIONALISE

Lancé en 2010 grâce au soutien des Petits Frères des Pauvres, « Voisin-Age » est une interface numérique permettant de mettre en relation des personnes âgées isolées avec des habitants d'un même quartier au moyen d'un site Internet dédié. Sans engagement en termes de disponibilité ni de durée, des équipes de « voisins » peuvent coordonner leur action en faveur et autour de la personne « voisinée ». Une fois la rencontre établie, les voisins peuvent ainsi se manifester par des visites, appels téléphoniques, petits

services quotidiens, invitations, balades, cartes postales envoyées lors de voyages, etc. Afin d'assurer le développement, l'animation, le soutien et le suivi du réseau ainsi créé, l'association a recruté un coordinateur du développement en France et chargé de mission, et a établi des partenariats avec la ville, le CCAS et d'autres associations locales. Voisin-Age est présent dans 12 villes en France et démarre à Madrid et Chicago.

[www.voisin-age.fr](http://www.voisin-age.fr)

# ères de l'adaptation



dividus qui entament leur sortie du salariat, et à leurs attentes quant à la nature des activités qui leur sont proposées. Des acteurs œuvrant dans de nombreux domaines (éducation, insertion par l'activité économique, solidarité, etc.) peuvent tirer parti du développement du « mentorat intergénérationnel », en formant des seniors à valoriser et à transmettre leur expérience, notamment liée à leur vécu professionnel.

## Soins préventifs

Le développement d'une approche globale de la santé, étendue à une dimension de lien social, coïncide avec l'identification de nouveaux besoins sociaux : prévention et services de bien-être, accompagnement des proches aidants, développement de services de proximité, aménagement de lieux de vie intermédiaires entre le domicile et l'institution médicalisée, aide à la mobilité, etc. Les associations d'aide à domicile, outre leur offre d'accompagnement, pourraient former leurs professionnels à des soins préventifs (gym douce,

sport cérébral, usage de produits ménagers non toxiques, etc.). Le développement du numérique dans le domaine de la santé pourrait permettre la structuration, autour de chacun, d'un « réseau soignant » intégrant, au-delà du corps médical, des acteurs sociaux investis dans des formes d'entraide contribuant à ancrer la relation de soin dans la communauté sociale, comme les réseaux Voisin-Age (voir encadré).

## Discipline des corps

La prolifération des données de santé, leur diversification et leurs nouvelles modalités de traitement, conduisent à l'émergence d'un paradigme de la santé et du soin axé sur la prédiction et la prévention, qui tend à individualiser la gestion de la santé, sans prendre en compte les solidarités qui découlent de l'ancrage de chaque individu au sein de formes d'organisation (socioéconomiques, géographiques, etc.) qui le dépassent. Dans ce contexte, les acteurs associatifs sont en mesure d'incarner une conception du

care (le soin) permettant de réinventer la dimension humaine et solidaire du soin. Ils sont ainsi amenés à se positionner entre nouvelles formes de « discipline des corps » et réappropriation des enjeux de santé par les individus, ou entre maximisation de l'efficacité des systèmes de santé et ouverture de ces derniers à des formes d'accompagnement plus adaptées aux situations de chacun.

## Innovation attentive

Qu'il s'agisse de la transformation des activités ou des mutations des pratiques de santé, la recherche de réponses nouvelles aux enjeux du vieillissement par les acteurs associatifs suppose qu'ils deviennent parties prenantes de dynamiques d'innovation attentives à la complexité des réalités vécues par les individus et les groupes. Ils contribueraient alors à l'émergence d'une alternative à l'innovation classique qui, pour l'essentiel réalisée hors sol, conçoit ses produits et ses services suivant un modèle de prototypage industriel les destinant à la duplication massive, sans porter d'attention à l'adéquation de l'offre à des besoins évolutifs et différenciés selon les territoires et les situations personnelles. Il appartient pour cela aux acteurs associatifs de penser l'utilité sociale de leur projet en se dotant des moyens d'ajuster leurs leviers d'action aux multiples transitions qui marquent notre époque. Les associations ne pourront néanmoins jouer ce rôle pionnier que si elles parviennent à devenir, non seulement porteuses d'un nouveau discours, mais surtout promotrices d'une nouvelle praxis de transformation sociale. ■

(1) Étude accessible en ligne sur [www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

Alexei Tabet, chargé d'études à la Fonda

### En savoir plus

Dans la suite de l'étude « Vieillesse démographique : défis et opportunités pour l'ESS », la Fonda et Futuribles organisent un colloque le mardi 10 mai 2016 à Nanterre. Inscription : <http://bit.ly/1VsupUw>



**In Newsletter de l'Atelier n°91**

[Accueil](#) > [Ressources](#) > [Actualités](#) > Le vieillissement démographique : défis et opportunités pour l'économie sociale et solidaire

17 mai 2016

## **Le vieillissement démographique : défis et opportunités pour l'économie sociale et solidaire**

En association avec les acteurs de l'ESS, La Fonda et Futuribles International ont lancé une étude prospective sur le "vieillissement démographique : défis et opportunités pour l'ESS". Après avoir élaboré quatre scénarios contrastés à l'horizon des vingt prochaines années, les principaux enjeux sociaux, économiques, sociétaux et politiques liés au vieillissement démographique ont été identifiés. Un repérage et une analyse de nombreuses innovations dont des acteurs de l'ESS sont porteurs ou parties-prenantes, en France et à l'étranger ont ensuite été réalisés. Des pistes stratégiques pouvant permettre aux acteurs de l'ESS de jouer pleinement leur rôle et de relever les défis d'une société vieillissante en ont été déduites.

### **Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils contribuer à la diversification des formes et des parcours d'activité ?**

En développant la formation continue et la transmission d'expériences, les acteurs de l'ESS peuvent jouer un rôle exemplaire dans la gestion de leurs ressources humaines. Ces démarches participent à la mise en place de GPEC au niveau territorial qui pourrait être impulsée par les acteurs de l'ESS afin de répondre au besoin des populations des territoires. Enfin, [le sentiment de dégradation des conditions](#) de travail doit devenir un sujet prioritaire pour les entreprises de l'ESS.

### **Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils contribuer à l'émergence d'un nouveau paradigme du soin ?**

Le développement d'une approche globale de la santé, étendue à une dimension de lien social, coïncide avec l'identification de nouveaux besoins sociaux : prévention et services de bien-être, accompagnement des proches aidants, développement de services de proximité, aménagement de lieux de vie intermédiaires entre le domicile et l'institution médicalisée,

aide à la mobilité, etc. Les acteurs de l'ESS peuvent construire des réponses spécifiques à ces besoins sociaux émergents

Les acteurs de l'ESS peuvent également contribuer à impulser une dynamique de coopération et de mutualisation dans la construction de l'offre de soins au niveau des territoires.

De plus, l'accès aux données de santé produites grâce aux objets connectés et aux NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique, sciences cognitives), et l'exploitation de ce big data, doivent conduire les acteurs mutualistes à inventer de nouvelles formes de mutualisation de la protection contre les risques.

## **Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils s'inscrire au cœur de l'innovation sociale ?**

Alors que, de toutes parts et dans tous les domaines, fleurissent en France et dans le monde des innovations manifestement porteuses d'avenir, la question essentielle est aujourd'hui de savoir comment faire de ces initiatives des leviers de changement sociétal. Pourtant, de nombreux acteurs de l'ESS, focalisés sur des contraintes de gestion du court terme, paraissent aujourd'hui incapables de capter ou de soutenir ces capacités de transformation sociale. Dès lors, à l'heure où la demande sociale augmente, leur capacité de réponse est inversement proportionnelle. Alors que le vieillissement démographique met à l'épreuve les missions des acteurs de l'ESS et des valeurs de solidarité, d'autonomie et de démocratie dont ils se réclament, il leur appartient de reformuler leur stratégie en connaissance des mutations de l'environnement au sein duquel ils évoluent.

## **Ressources**

- [Société vieillissante, société innovante : l'ESS au défi du vieillissement démographique - Rapport final de février 2016, La Fonda et Futuribles International](#)
- [Société vieillissante, société innovante : l'ESS au défi du vieillissement démographique - Synthèse de février 2016, La Fonda et Futuribles International Les 10 monographies](#)
- [Le catalogue de 300 initiatives](#)

## le Mag

[< Retour au sommaire](#)

# Faire ensemble 2020 : l'université de prospective de la Fonda

## Expertise



La dernière édition de l'université de prospective de la Fonda a permis d'éclairer les mutations contemporaines mais aussi les leviers pour y répondre, par la constitution de communautés d'action. Pour la troisième édition de son université Faire ensemble 2020, la Fonda et ses partenaires ont affirmé leur volonté d'ancrer la démarche prospective dans l'action. L'université visait ainsi tout à la fois à éclairer l'accélération des mutations auxquelles nous sommes confrontés ainsi qu'à mettre en avant les leviers utiles aux acteurs associatifs pour y trouver leur place, voire y jouer un rôle pionnier.

### **Quelle place pour les associations dans une société en transition ?**

Le constat de départ est celui d'une transition à quatre dimensions : économique, écologique, numérique et démocratique. En arrière-plan, se joue une transformation profonde du lien social, soit des façons de « faire société » ou de « faire ensemble ». L'associativité a un rôle important à jouer dans l'ensemble de ces mutations.

La première table ronde a permis d'éclairer les spécificités du modèle des communs, désignant une forme de gestion collective des ressources située entre le marché et la

puissance publique. Les exemples explorés ont souligné la façon dont les communs proposent une nouvelle définition de la richesse, tout en augmentant le pouvoir d'agir des individus. A l'échelle d'un quartier, il est ainsi possible de construire une démarche de collecte de données, pour produire de la concertation et permettre aux habitants d'être producteurs de leur environnement. Le modèle de gouvernance des communs peut constituer une source d'inspiration pour les acteurs de l'ESS.

La table ronde suivante a permis d'éclairer la notion de résilience territoriale, qui met en avant la capacité des acteurs d'un territoire à s'unir autour d'une vision stratégique partagée, pour anticiper les mutations économiques et sociales. Si, ainsi que l'a souligné l'économiste Pierre Veltz, un territoire se définit avant tout par un récit commun partagé, alors les acteurs de l'ESS ont un rôle prédominant à y jouer. En effet, leurs structures, ouvertes et démocratiques, permettent de rassembler et faire coopérer une pluralité d'acteurs au service d'un projet d'intérêt général. Les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) l'ont notamment démontré.



## Les communautés d'action pour créer de la convergence

Ce sont ces mêmes dynamiques du faire ensemble qui ont été explorées par les marathons de l'innovation. Ils ont permis de prototyper des projets, réponses collectives à un défi posé aux acteurs associatifs et à leurs partenaires par les évolutions de notre société. Ils doivent permettre de susciter l'émergence de « communautés d'action ».

Des principes directeurs ressortent des solutions proposées par les participants aux marathons : la capacité à prendre appui sur des actions existantes ; l'ouverture d'un droit à l'expérimentation ; l'hybridation des modèles et des relations entre les acteurs au sein d'écosystèmes voués à l'action. L'ensemble de ces traits dessinent des caractéristiques fortes, unifiant les projets proposés et susceptibles de définir la spécificité du modèle naissant de communauté d'action.

Un des enseignements importants des solutions imaginées en marathon est que l'innovation ne repose pas tant sur la création *ex nihilo* d'idées nouvelles que sur la mise en convergence d'initiatives existantes. L'enjeu clef est de créer les conditions pour prendre conscience des leviers qui existent, en vue de les intégrer, de les activer et de les agréger si besoin.

Deux conditions sont cependant à réunir au préalable : l'établissement d'un climat de

confiance et une connaissance approfondie des ressources existantes d'un territoire.

La réunion de ces deux éléments ouvre également le champ pour un droit à l'expérimentation, soit la possibilité de tester des solutions nouvelles, de permettre à des envies d'agir de s'exprimer ou encore à des projets de naître et d'évoluer par étapes successives. Un nouveau cadre juridique, qui se situerait entre celui de la personne physique et de la personne morale, permettraient ainsi aux communautés d'action d'inventer des règles nouvelles. Mais ce droit à l'expérimentation repose avant tout sur l'existence d'espaces, numériques ou présentiels, qui offrent un cadre conjoints à la construction de projets et d'un parcours pour les individus.

Que l'on parle de permettre la convergence des initiatives ou de favoriser l'expérimentation, une notion demeure centrale, celle d'écosystème. La notion d'écosystème se comprend ici comme le résultat de liens entre acteurs, qui se constituent un même périmètre d'action autour d'enjeux partagés, pour à la fois rassembler des ressources communes et faire émerger de nouvelles formes par des dynamiques d'intelligence collective.

Les associations, par leur capacité à susciter de l'engagement, et pour peu qu'elles continuent à se saisir des leviers émergents, notamment numériques, sont à même de s'inscrire dans cette dynamique que mettent avant les marathons en jouant un rôle moteur dans la constitution de communautés d'action.

*Bastien Engelbah*

*Chargé de mission, La Fonda*



*Depuis sa création, en 1981, la Fonda mobilise des expertises de tous horizons pour comprendre et valoriser le fait associatif. En croisant les regards et les pratiques, en se faisant plateforme d'intelligence collective, en bousculant les conformismes de pensée, la Fonda outille les acteurs associatifs pour qu'ils participent pleinement à la transformation de la société.*

[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](#)



© FONDA

**Yannick Blanc**, Haut-commissaire à l'Engagement civique

## « La réserve citoyenne doit venir en complément à ce que font déjà les associations »

### Comment est née la fonction de Haut-commissaire à l'Engagement civique ?

Le poste de Haut-commissaire à l'Engagement civique, institué par le décret n° 2016-433 du 11 avril 2016, est né de la conjonction de deux objectifs. Le premier, c'est celui, porté par le président de la République, de rendre le service civique réellement universel (tout en restant volontaire) en accueillant 350 000 jeunes par an dès 2018. Ce changement d'échelle va obliger l'Agence du service civique, dont le ministère de tutelle était celui de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, à travailler avec d'autres ministères comme les ministères sociaux, celui de l'Intérieur ou encore l'Éducation nationale. Il fallait donc offrir un positionnement véritablement interministériel à la personne chargée de ce dossier. C'est ce qui est fait avec le poste de Haut-commissaire : une fonction peu utilisée, qui n'intègre pas le gouvernement (contrairement à Martin Hirsch lorsqu'il avait été nommé Haut-commissaire aux solidarités actives), mais qui puisse vraiment travailler avec toutes les administrations. Ce n'est évidemment pas un hasard si j'ai également été nommé, le 8 juin, président de l'Agence du service civique, en remplacement de François Chérèque qui a dû mettre fin à ses fonctions pour des raisons de santé.

### La citoyenneté et les valeurs de la République sont-elles également concernées ?

Le second objectif est en effet lié à ce qui s'est passé en France après les attentats de janvier 2015, et en particulier lors de la grande manifestation du 11 janvier. Suite à celle-ci, le président de la République a demandé à Jean-Marc Sauvé (vice-président

du Conseil d'État) et Claude Onesta (le sélectionneur de l'équipe de France de handball) de faire des propositions pour mieux faire vivre les valeurs de la République. Leur rapport, remis à l'été 2015, esquissait la proposition d'une « réserve citoyenne ». À côté de sa mission pour développer le service civique, le Haut-commissaire à l'Engagement civique devra donc définir plus précisément cette réserve citoyenne et la mettre en place. Enfin une troisième tâche lui est confiée : repenser la journée Défense et citoyenneté dont tout le monde s'accorde à penser que le format actuel ne répond pas à l'étendue des besoins.

### Comment les associations seront-elles associées à la réserve citoyenne ?

L'idée de la réserve citoyenne est de créer un réseau de citoyens, qui peuvent déjà avoir (ou non) des engagements bénévoles associatifs, et qui seraient disponibles pour être mobilisables par les pouvoirs publics en situation d'urgence ou de crise. Par exemple en cas de catastrophe naturelle, ou autour d'enjeux sociaux particuliers forts. Imaginons encore une période de très grands froids hivernaux où les associations de secours risquent d'être débordées par les demandes. Bref, toutes les situations qui nécessitent une mobilisation intense. Tout est à construire. On a l'idée, mais pas la solution. C'est une réflexion qui doit être conduite dans les territoires autour d'un triangle composé des préfets, des élus locaux (au premier rang desquels les maires et les conseillers municipaux qui sont au plus près des citoyens) et des responsables associatifs.

### N'y a-t-il pas un risque que cela vienne se substituer à l'action associative traditionnelle ?

Je sais que ce concept a soulevé des inquiétudes dans le monde associatif qui a pu y voir une tentative de caporalisation du bénévolat, ou une tentative de captation de la ressource bénévole par l'État. Nous ne concevons pas cette réserve comme cela ! Elle ne doit absolument pas venir en soustraction mais plutôt en appui, en complément ou en supplément à ce que font déjà les millions de bénévoles qui s'investissent dans les associations. Parmi les missions qui m'ont été confiées, je pense que c'est l'idée la plus difficile à mettre en œuvre, mais que c'est aussi la plus intéressante. Nous ne la concevons pas ici à Paris, pour ensuite enrôler les citoyens. L'idée est bien de faire vivre ce qu'on a appelé l'« esprit du 11 janvier ». Pour cela, nous avons besoin de tout le mouvement associatif. Le Haut-commissariat est une très petite équipe, un état-major de quatre à cinq personnes et notre travail principal est un travail d'animation, pour faire en sorte que les gens se connaissent, se parlent, construisent ensemble. Les associations sont des partenaires clefs dans cette démarche. Nous n'arriverons à construire quelque chose de pertinent qu'en dialoguant avec elles.

Propos recueillis par Michel Lulek

28-06-2016

Associations publications - Notre Actualité

## YANNICK BLANC : INTERVIEW POUR ISBL CONSULTANTS



ISBL CONSULTANTS vous propose une interview réalisée avec Yannick BLANC, à l'occasion de la sortie de son dernier ouvrage : « Après le Léviathan- L'État dans la grande transition ».

Président de la Fonda, ancien directeur de la police générale de la préfecture de police de Paris, successivement, préfet du Vaucluse et du Val-d'Oise et haut-commissaire adjoint à l'engagement civique, Yannick BLANC est nommé au conseil des ministres du 8 mai dernier Haut-commissaire à l'engagement civique .

**ISBL - Dans la mythologie phénicienne, le Léviathan est annonciateur d'un événement cataclysmique ou décrit de façon métaphorique, l'État comme un monstre destiné à grandir toujours plus (1), alors même que vous faites le constat de sa relative inefficacité. Laquelle de ces deux approches privilégiez-vous dans le titre de votre ouvrage ? Les événements actuels (montée du communautarisme, défiance vis-à-vis des gouvernants, chômage...) n'induisent-ils pas au contraire que la catastrophe est plutôt DEVANT NOUS ?**

Y.B.- Le Léviathan auquel je me réfère n'est pas celui de la mythologie phénicienne mais celui de Thomas Hobbes, qui s'est lui-même inspiré d'un passage du livre de Job où le Léviathan figure la toute-puissance et l'irascibilité du Dieu de l'Ancien Testament. Le Léviathan de Hobbes n'est pas, comme on le dit trop souvent, un Etat absolutiste ou totalitaire mais il a deux caractéristique précises : il exhibe suffisamment de force pour dissuader ses sujets de le défier ou de se faire justice eux-mêmes et c'est ainsi qu'il garantit la paix civile ; il est le fruit d'un pacte par lequel les hommes ont renoncé à se gouverner eux-mêmes et lui ont remis le pouvoir que leur confère le droit naturel. La capacité de l'État à savoir mieux que les citoyens eux-mêmes ce qui est bon pour eux est ce que j'appelle la « matrice tutélaire ». La mutation que nous vivons depuis une quarantaine d'années est le dépérissement de cette matrice, de la relation tutélaire de l'État à la société. C'est ce changement de paradigme qui nous fait percevoir l'État comme inefficace, quelque acharnement que nous mettions à le réformer. C'est en les mettant en perspective dans la longue durée que l'on peut comprendre les événements dont vous parlez.

**ISBL - Dans votre ouvrage, vous semblez attribuer le décalage important entre la production de politiques publiques et les attentes des citoyens par l'inadaptation de l'appareil d'Etat, malgré une volonté évidente de « bien faire » et/ou de se réformer. Ne sous-estimez vous pas le poids des lobbys dans cette inertie ?**

Y.B. - Je récuse l'idée d'une inertie du politique ou de la technocratie. En trente-cinq ans de carrière administrative, de la décentralisation de 1982 à la MAP d'aujourd'hui, en passant par le nouveau management public et la RGPP, je n'ai jamais fait autre chose que concevoir ou mettre en œuvre des réformes ! Quant aux lobbies, ils sont eux-mêmes tantôt conservateurs, tantôt réformistes. Ce qu'il faut comprendre et mesurer, c'est comment nous sommes passés, pendant cette période, du gouvernement à la gouvernance, c'est-à-dire d'un pouvoir structuré verticalement par des rapports de domination et fondé sur le principe de souveraineté à un pouvoir réticulaire structuré par des rapports d'influence et de prédation. Contrairement à ce que nous serine la vulgate néo-libérale, l'efficacité de l'État n'est pas une question de poids ou de taille mais une question de structures et de modes d'action. Nous avons sous les yeux suffisamment d'exemples de sociétés sans État, livrées au chaos, à la violence, aux pouvoirs mafieux, pour ne pas

vouloir la disparition de l'État. Ce que nous ne voulons plus, c'est être administrés, c'est-à-dire mis sous tutelle. Il nous faut donc imaginer ce que peut être un État « post administratif ». Je crois pour ma part qu'il doit réunir trois capacités : être un régulateur, un investisseur et un intégrateur.

**ISBL – Certains prônent l'avènement d'une VI<sup>ème</sup> R, République et un passage de la démocratie représentative à la démocratie participative. Comment serait-il possible, selon vous, de changer de système ? Cela vous semble-t-il envisageable à moyen terme ? Pensez-vous que la participation citoyenne peut déboucher sur la production de politiques publiques plus efficaces ou ne risque-t-on pas de tomber dans la « chienlit » ?**

Y.B. – Je ne crois pas nécessaire de vouloir « changer de système ». Notre système politico-administratif est déjà entré en turbulence et notre problème est de donner un sens à cette métamorphose. Cela ne sert à rien de changer la Constitution, de changer les règles du jeu, si l'on ne sait pas quel est le but du jeu, c'est-à-dire comment nous concevons le rapport entre l'État et la société. Quant à la démocratie participative, c'est une idée périmée. Voyez du reste comme les procédures d'information et de consultation des citoyens que nous avons introduites dans notre droit public ont fini par paralyser la décision publique et même l'initiative privée. L'enquête publique est devenue un maquis de procédures à la disposition des intérêts particuliers pour faire obstacle à l'intérêt général. Je parle là de la routine administrative et non des grandes controverses sur les choix de société qu'il peut y avoir derrière un grand projet d'aménagement ou un choix technologique. Ce que les citoyens attendent aujourd'hui et que l'on pourrait appeler la démocratie contributive, c'est que la puissance publique reconnaisse leur capacité d'initiative et d'action, qu'elle la soutienne et qu'elle la régule autant que nécessaire. C'est le mouvement de l'innovation sociale qui porte le nouveau démocratique et certainement pas Nuit Debout... La mission que m'a confiée le président de la République de porter le mouvement de l'engagement civique, symbolisé par « l'esprit du 11 janvier », repose sur cette reconnaissance de la capacité d'action des citoyens.

**ISBL – Dans votre ouvrage, vous insistez à plusieurs reprises sur le rôle de l'action citoyenne organisée à travers les associations, les fondations voire même les syndicats. Selon vous, la prise en compte de cette production citoyenne par « les politiques » favorise-t-elle plutôt les actions innovantes ou a-t-elle tendance au contraire à conforter les rentes de situation dont bénéficie actuellement bon nombre d'opérateurs institutionnels (fédérations, grands réseaux associatifs...), rendant difficile l'idée même de réforme ?**

Y.B. – Parler de rente de situation est pour le moins paradoxal à propos d'institutions associatives qui sont aujourd'hui à la peine pour renouveler leur modèle économique et leur gouvernance ! Ces grandes structures se sont créées, tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, en miroir de l'organisation administrative du pays. Il ne faut donc pas s'étonner que leur étoile pâlisse au moment où la matrice tutélaire de l'administration s'éteint. Ce qui est significatif, c'est la vitalité incroyable du fait associatif et c'est l'influence de la matrice associative sur l'ensemble de la société. « Mettre en commun ses connaissances et ses activités » est devenu le geste fondateur de tout projet d'action collective. Il n'y a plus de politique publique sans co-construction, il n'y a plus de projet associatif sans alliances, il n'y a plus de stratégie économique sans écosystème ! Voyez comment Fabrice Brégier, le patron d'Airbus, explique que, pour relever les défis industriels qui l'attendent, il doit passer du modèle donneur d'ordre – sous-traitant au modèle de « l'entreprise élargie » : c'est une mutation majeure dans notre façon de « faire société », y compris pour produire et créer de la valeur. Je propose de nommer « communauté d'action » le phénomène par lequel le fait associatif comme modèle d'organisation sociale est en train de dépasser l'institution associative que nous connaissons depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle.

Quant à l'idée de réforme, elle a perdu toute attractivité politique parce qu'elle est devenue le synonyme de la destruction pure et simple de l'État tutélaire pour laisser place au règne sans partage de la concurrence libre et non faussée. Ce n'est pas par la concurrence mais par la coopération que l'on construit la société, même si la concurrence loyale, donc régulée, est nécessaire au fonctionnement des marchés. Mon expérience de fonctionnaire, de préfet, montre que, dans les grandes comme dans les petites affaires, l'État est respecté quand il suscite, permet et protège la capacité des citoyens à coopérer. Respecté et non craint : voilà pourquoi nous sommes déjà après le Léviathan...

[< ARTICLE PRÉCÉDENT](#)

[ARTICLE SUIVANT >](#)

■ Lors de la 3<sup>e</sup> édition de l'université « Faire ensemble 2020 », la Fonda et ses partenaires ont affirmé leur volonté d'ancrer la démarche prospective dans l'action.

■ La notion de communauté d'action s'est présentée comme un véritable fil rouge tout au long de l'université.

## PROSPECTIVE

# 3<sup>e</sup> UNIVERSITÉ « FAIRE ENSEMBLE 2020 »

La dernière édition de l'université de prospective de la Fonda a permis d'éclairer les mutations contemporaines mais aussi les leviers pour y répondre, passant notamment par la constitution de communautés d'action.



AUTEUR  
TITRE

Bastien Engelbach  
Chargé de mission,  
Fonda

**L**es 7 et 8 avril 2016, la Fonda a organisé sa 3<sup>e</sup> université « Faire ensemble 2020 ». 250 participants, issus d'horizons variés, y ont travaillé ensemble pour mettre la prospective au service de l'action et inventer des réponses aux défis que soulèvent les transitions traversées.

## METTRE LA PROSPECTIVE AU SERVICE DE L'ACTION

En lançant en 2010 la démarche prospective « Faire ensemble 2020 », la Fonda répondait au besoin exprimé par les associations d'élargir leur horizon stratégique au-delà des contraintes de gestion du quotidien. Avec les deux précédentes universités, en 2011<sup>1</sup> et 2013<sup>2</sup>, « Faire ensemble 2020 » avait permis de présenter les scénarios d'avenir pour les associations, puis les 60 tendances exerçant une influence sur le fait associatif.

Pour cette troisième édition, la Fonda et ses partenaires ont affirmé leur volonté d'ancrer la démarche prospective dans l'action. Les objectifs affichés étaient de faire dialoguer différentes analyses prospectives, de débattre des questions essentielles pour l'avenir, mais aussi de contribuer à l'émergence de « communautés d'action », déclinaisons opérationnelles du faire ensemble pour répondre aux grands défis contemporains.

Au cœur du projet stratégique de la Fonda, l'université de 2016 visait tout à la fois à éclairer l'accélération des mutations auxquelles nous sommes confrontés ainsi qu'à mettre en avant les leviers utiles aux acteurs associatifs pour y trouver leur place, voire y jouer un rôle

pionnier. Le constat de départ est celui d'une transition à quatre dimensions : économique, écologique, numérique et démocratique. En arrière-plan se joue une transformation profonde du lien social, soit des façons de « faire société » ou de « faire ensemble ». L'associativité a un rôle important à jouer dans l'ensemble de ces mutations.

Espace de rencontre, de découverte, mais aussi de réflexion et de création pour les 250 participants, l'université s'est ainsi

donné pour ambition de susciter l'innovation en outillant les participants pour les aider à développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative ainsi que celles de leurs structures. Le programme a fait place, outre les temps d'ouverture et de conclusion en plénières, à de nombreux espaces en ateliers, pour comprendre et inventer la société de demain, que ce soit lors de rencontres avec des auteurs, au sein d'un atelier d'écriture de nouvelles invitant à narrer la vie associative en 2030, dans le cadre d'un hackathon (organisé par l'association La 27<sup>e</sup> Région) pour renouveler les liens entre associations et collectivités, ou encore au cours de marathons de l'innovation.

Véritable pierre angulaire de l'université de 2016, les marathons de l'innovation ont fait l'objet d'un fort engouement. Au nombre de 10, ils ont porté sur des sujets définis à partir des préoccupations exprimées dans le cadre du comité de pilotage de l'événement. Préparés en amont avec des experts et praticiens du sujet, qui en ont ●●●

1. C. Debray, JA n° 447/2011, p. 44.

2. H. Bonvalot, JA n° 491/2014, p. 46.

●●● également assuré l'animation, ils ont permis aux participants de prototyper un projet pour répondre collectivement au défi posé aux acteurs associatifs et à leurs partenaires par les évolutions en cours. En prenant appui sur les cahiers de défis, le catalogue d'initiatives d'intérêt général ainsi que l'expertise et la créativité de ceux qui y ont pris part, ces marathons doivent permettre de susciter l'émergence de « communautés d'action »<sup>3</sup>, mobilisées pour construire une réponse opérationnelle et innovante aux défis que posent les quatre transitions.

### LES ASSOCIATIONS AU CŒUR DES MUTATIONS DE LA SOCIÉTÉ

L'université « Faire ensemble 2020 » a cherché à éclairer les enjeux qui placent les responsables associatifs, et plus largement les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), au centre des transitions, en les invitant à repenser leurs pratiques tout en leur conférant un rôle clé dans le renouvellement social et démocratique général.

“ L'université « Faire ensemble 2020 » a cherché à éclairer les enjeux qui placent les responsables associatifs, et plus largement les acteurs de l'ESS, au centre des transitions ”



© pongmaji

La première table ronde « Communs et ESS : quelles résonances, quelles convergences ? »<sup>4</sup> a ainsi permis de mettre en lumière les spécificités du modèle des communs, désignant une forme de gestion collective des ressources située entre le marché et la puissance publique et les liens à établir entre ce modèle et l'ESS. Les exemples explorés, qui mettaient l'accent sur les ressources informationnelles, ont souligné la façon dont les communs proposent une nouvelle définition de la richesse, tout en augmentant le pouvoir d'agir des individus<sup>5</sup>. À l'échelle d'un quartier, il est ainsi possible de construire une démarche de collecte de données, qui pourront ensuite être employées pour produire de la concertation et développer le pouvoir d'agir des habitants afin qu'ils deviennent producteurs de leur environnement et de ses usages.

La table ronde suivante « Faire ensemble des territoires résilients : quel rôle pour le fait associatif ? »<sup>6</sup> a mis l'accent sur la notion de résilience territoriale. Elle a permis de clarifier cette notion, qui met en avant la capacité des acteurs d'un territoire à s'unir autour d'une vision stratégique partagée pour anticiper les mutations

économiques et sociales. Si, ainsi que l'a souligné l'économiste Pierre Veltz, un territoire se définit avant tout par un récit commun partagé entre tous ceux qui y résident, alors les acteurs de l'ESS ont un rôle prédominant à jouer. En effet, leurs structures, ouvertes et démocratiques, permettent de

rassembler et faire coopérer une pluralité d'acteurs au service d'un projet d'intérêt général pour leur territoire. Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) l'ont notamment démontré.

De la même manière, les rencontres avec des auteurs, dans le cadre des lectures-causeries, ont révélé des dynamiques de faire ensemble qui prennent appui sur le pouvoir d'agir des individus et leur capacité à coopérer pour répondre aux défis qu'entraînent les quatre transitions.

Marcel Jollivet, auteur de *Pour une transition écologique citoyenne*<sup>7</sup>, a ainsi mis en avant le nécessaire dialogue entre scientifiques et société civile pour donner toute leur portée politique aux enjeux écologiques et permettre à chacun de s'en saisir.

Henri Verdier, directeur d'Etalab et co-auteur de *L'Âge de la multitude*<sup>8</sup>, a quant à lui insisté sur l'importance pour les structures du

3. Les communautés d'action imaginées par les participants sont à découvrir sur le site [communautes-daction.fonda.asso.fr](http://communautes-daction.fonda.asso.fr).

4. En présence de Michel Briand (ancien membre du CNNum) et Sylvia Fredriksson (designer).

5. Sur les biens communs, v. dossier « Biens communs – Un circuit ouvert », JA n° 501/2014, p. 18.

6. En présence de Pierre Veltz (économiste), Jean-Philippe Aurand (Écorésilience) et Armand Rosenberg (PTCE Domb'Innov – ValHorizon).

7. M. Jollivet, *Pour une transition écologique citoyenne*, Charles Léopold Mayer, 2015.

8. N. Colin, H. Verdier, *L'Âge de la multitude – Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2012.

monde associatif de développer leur connaissance des langages du numérique – y compris le code – ainsi que sur les possibilités offertes par les accès aux données en matière d'action collective.

Amandine Barthélémy est revenue sur l'expérience décrite dans *L'économie qu'on aime!*<sup>9</sup> de la constitution d'un bassin d'emplois par le groupe Archer, menée par des entrepreneurs sociaux grâce à un travail orienté initialement sur l'insertion par l'activité économique (IAE) et de plus en plus tourné vers la production de richesses. Cette démarche, qui a préfiguré les PTCE, a été rendue possible par l'association de tous les acteurs du territoire concernés pour imaginer des modes de gouvernance et de financement originaux.

Enfin, Julien Talpin a commenté la notion de *community organizing*, présentée dans son ouvrage éponyme<sup>10</sup>. La discussion a permis de mentionner les réussites aux États-Unis de cette approche qui se propose d'outiller les individus les plus défavorisés pour qu'ils puissent s'organiser et porter leurs revendications à l'échelle de leur quartier. Il a également indiqué les difficultés que peut rencontrer une telle approche en France du fait de la structuration institutionnelle existante sur les territoires ainsi que des modèles de financement qui induisent un lien plus fort avec la puissance publique.

## LES COMMUNAUTÉS D'ACTION POUR CRÉER DE LA CONVERGENCE

Ce sont ces mêmes dynamiques du faire ensemble qui ont été explorées par les marathons de l'innovation. Ils se sont intéressés à la façon dont le numérique peut profiter aux projets associatifs<sup>11</sup> par l'appropriation d'outils spécifiques ou encore par la recherche de nouveaux modèles d'organisation pouvant s'inspirer des dynamiques de l'économie collaborative. Ils ont également abordé la façon dont les associations se mettent au service de l'innovation et peuvent faire reconnaître leur capacité à défricher de nouvelles solutions, avec des défis corrélés aux sujets de l'écologie, du financement et des modèles d'évaluation. Enfin, les marathons se sont concentrés sur le potentiel des associations en matière de développement du pouvoir d'agir en vue de rendre les individus acteurs de leurs choix et de leur parcours et qu'ils puissent jouir du plein exercice de leur citoyenneté. Une attention particulière a ainsi été portée sur la construction des parcours professionnels et l'engagement des jeunes, mais aussi sur la notion de démocratie contributive.

Les réponses imaginées pendant les marathons sont de différente nature. Le modèle des plateformes, que celles-ci soient physiques ou

numériques, revient régulièrement. Leurs vertus sont nombreuses, au premier rang desquelles une mutualisation des informations, des ressources et des moyens qui permet de démultiplier ensuite le pouvoir d'agir de chacun là où il se situe. Ces plateformes peuvent ainsi permettre de prendre connaissance d'appels à projets mais aussi de faire se rassembler des envies d'agir. Elles peuvent également faciliter l'échange de pratiques inspirantes.

Les solutions appellent également à la constitution d'écosystèmes autour de l'idée centrale de tisser des liens entre les acteurs. Le principe d'écosystème a été notamment mis en avant pour développer l'engagement des jeunes ou encore pour accompagner chacun dans ses trajectoires professionnelles. Il est globalement favorable au développement du pouvoir d'agir dès lors qu'il repose sur une mutualisation des moyens pour regrouper des fonctions supports et impulser des dynamiques ouvertes à tous, par des formations ou des universités populaires.

Un des enseignements importants des solutions imaginées en marathon est que l'innovation ne repose pas tant sur la création *ex nihilo* d'idées nouvelles que sur la mise en convergence d'initiatives existantes. Les ressources sont là, portées par de nombreux acteurs, et l'innovation surgit par l'établissement de connexions entre elles. Des conditions sont cependant à réunir au préalable. En premier lieu, un climat de confiance doit être établi en vue, par exemple, de faciliter l'actionnement de leviers de financement existants au service de modèles d'action nouveaux. L'établissement de chartes ou d'un manifeste pour une évaluation partagée peut y contribuer. En second lieu, la connaissance des ressources existantes d'un territoire doit être approfondie, valorisée par un groupe dans l'optique de développer une démocratie contributive. Connaître les ressources et les compétences présentes sur un territoire doit en permettre la mobilisation mais aussi la libre expression, pour une vision politique qui s'appuie sur les capacités de chacun.

La notion de communauté d'action s'est ainsi présentée comme un véritable fil rouge tout au long de l'université. Elle repose sur l'idée d'une mise en commun des capacités d'action d'acteurs variés au service d'un projet défini collectivement, conduit autour d'indicateurs de progrès partagés. En conclusion de l'université, la Fondation a souligné sa volonté de faire vivre ces communautés d'action et de permettre aux participants de poursuivre le travail collectif entamé à cette occasion. Plus que jamais, les travaux de « Faire ensemble 2020 » doivent permettre de nourrir la décision stratégique des associations et susciter des alliances. ■

9. A. Barthélémy, S. Keller, R. Siltine, *L'économie qu'on aime ! Relocalisations, création d'emplois, croissance : de nouvelles solutions face à la crise*, Rue de l'échiquier, 2013.

10. J. Talpin, *Community organizing : de l'émeute à l'alliance des classes populaires aux États-Unis*, Liber, 2016.

11. V. dossier « Vie associative – Le déclin du numérique », JA n° 524/2015, p. 20.

#ASSOCIATION / #RÉPUBLIQUE

## LA RÉPUBLIQUE DES ASSOCIATIONS

Yannick Blanc

Président de la Fonda, think tank du monde associatif, haut-commissaire à l'engagement civique

Publié le 23 Juin 2016

**Avec les attentats qui ont ébranlé la France en 2015, les forces antagonistes de la *fragmentation* et de l'*empathie*, identifiées par la Fonda dans son exercice de prospective *Faire Ensemble 2020*, se sont manifestées avec une intensité que nul n'aurait osé imaginer. Le pays s'est trouvé simultanément confronté à ses fractures, à ses cloisonnements, à ses exclusions et porté par un élan inouï de fraternité, de résistance et de volonté d'agir.**

Chacun de nous s'est alors efforcé de donner un sens aux émotions qui l'avaient saisi : comment faire face, sans renoncer à nos principes, à une menace qui n'est pas près de s'éteindre ? Comment faire vivre les valeurs de la République pour qu'elles ne restent pas des lettres mortes aux frontons des édifices publics ni des fleurs de rhétorique dans la langue des officiels ?

***Dans les guerres d'autrefois, c'est la jeunesse qu'on envoyait au front. Aujourd'hui, c'est elle l'enjeu, le but de guerre.***

Le chef de l'État et le Gouvernement ont pris la mesure du rôle que pouvaient jouer les associations pour répondre à ces questions, notamment comme opérateurs du service civique et de la réserve citoyenne. Voici l'éducation populaire, les fédérations sportives, les centres sociaux, les créateurs de culture et bien d'autres, chargés de mener la bataille de l'avant pour la citoyenneté. La question qui les taraude aujourd'hui est de savoir s'ils sont armés pour mener cette offensive pacifique.

## Vision prospective

Le travail mené depuis cinq ans par la Fonda ne nous laisse pas sans voix devant les soubresauts de la société. La vision prospective que nous construisons au service des associations, l'éclairage que nous portons sur leur modèle économique, sur leur gouvernance, sur les mutations de l'engagement et du bénévolat sont autant de ressources mises à leur disposition pour nourrir leur réflexion stratégique. Nombre d'entre elles s'en sont déjà saisies pour mener leur propre démarche prospective. D'autres se demandent si la prospective n'est pas un luxe quand on est dans l'urgence.

Mais comment faire autrement pour être à la hauteur des enjeux ? Les valeurs de la République qu'il s'agit de faire vivre ne s'incarneront pas dans les mythes ou les figures du passé, elles n'auront au contraire de force que si elles permettent de discerner, parmi les futurs possibles en germe dans les tendances prospectives, le futur souhaitable et la place de chacun dans une société déjà emportée dans la grande transition.

Dans les guerres d'autrefois, c'est la jeunesse que l'on mettait en rangs pour l'envoyer au front. Aujourd'hui, c'est elle l'enjeu, le but de guerre. Mais il nous faut trouver un chemin plus rapide vers une action collective plus intense. Au fil des années, les politiques pour la jeunesse se sont multipliées dans l'éducation, le sport, la culture, la formation professionnelle, l'emploi... Mais pour les jeunes eux-mêmes, elles forment un labyrinthe obscur de dispositifs, de guichets et de jargons. Pour remédier au sentiment d'impuissance collective qui nous saisit devant la montée du décrochage scolaire, de l'échec à l'université, du chômage, de l'économie parallèle et de la radicalisation, il faut transformer cette accumulation de moyens et de compétences en capacité d'agir, pour les jeunes et pour ceux qui les accompagnent. Il faut que l'ensemble des professionnels, des bénévoles, des militants qui sont déjà engagés et actifs sur cette ligne de front puissent s'organiser pour livrer la bataille d'aujourd'hui et non celles d'hier.

***Voici l'éducation populaire, les fédérations sportives, les centres sociaux, les créateurs de culture chargés de mener la bataille de l'avant pour la citoyenneté.***

***Les nombreuses politiques pour la jeunesse forment un labyrinthe obscur de dispositifs, de guichets et de jargons.***

## Intelligence collective

Nous pouvons faire beaucoup mieux avec les moyens que nous avons déjà à condition d'en faire des ressources pour l'intelligence collective. Nous pouvons créer, partout où il y aura des volontaires pour le faire, des communautés d'action. Une communauté d'action est un groupe de dirigeants et de responsables issus des trois secteurs (entreprise, secteur public, ESS) qui mettent en commun leurs ressources et leur capacité d'agir pour mener à bien une stratégie d'intérêt général sur un territoire donné. Ils définissent un ensemble limité d'objectifs, mesurables par des indicateurs compréhensibles par tous (par exemple : réduction du nombre de décrocheurs, augmentation du nombre d'entrées en formation qualifiante, nombre de retours à l'emploi de jeunes chômeurs) et ils se donnent une feuille de route permettant à chacun, dans son domaine d'activité et avec ses ressources propres, de contribuer à atteindre l'objectif. La communauté d'action se définit exclusivement par l'action qu'elle mène et non par l'appartenance, le statut juridique ou social de ses membres ni par le type de structure sur lequel elle s'appuie.

***Il faut que professionnels, bénévoles et militants puissent s'organiser pour livrer la bataille d'aujourd'hui et non celles d'hier.***

Outre la capacité à décider et à agir ensemble dans la durée, l'existence d'une communauté d'action suppose de réunir deux conditions indispensables : en premier lieu la reconnaissance de la communauté par les organisations auxquelles appartiennent ses membres. Ceux-ci doivent être habilités à agir et à considérer les performances de la communauté comme contribution à la performance de chacune des organisations. Cela implique notamment que les procédures de décision et les règles de gestion puissent être adaptées aux besoins de la stratégie locale. La deuxième condition est l'existence et le financement d'une équipe d'accompagnement professionnelle pour élaborer la stratégie, mesurer les résultats et piloter la communication.

***La République n'est pas une religion : ses valeurs ne s'énoncent ni dans l'invocation, ni dans la prière mais dans les règles de l'État de droit et dans l'action collective.***

La République n'est pas une religion : ses valeurs ne s'énoncent ni dans l'invocation, ni dans la prière mais dans les règles de l'État de droit et dans l'institutionnalisation de l'action collective. Faire vivre ces valeurs, c'est donner un langage du pouvoir d'agir des citoyens dans la diversité de leurs engagements.

# PROSPECTIVE : UN CHEMIN POUR INSTRUIRE L'AVENIR POLITIQUE

GNE CHOIGNOT

**D**epuis plusieurs années, le souci de prospective semble se développer dans les associations. Ainsi dans les universités de la Fonda (un Think Tank associatif)<sup>(1)</sup>, elle fait désormais partie des références communes d'un public venu de toutes les composantes du monde associatif. La prospective essaime également dans le milieu des associations de solidarité. Lors du dernier congrès de l'Uniopss par exemple, cinq scénarios ont servi de fil rouge pour débattre des évolutions possibles d'une société en mutation.

Le facteur le plus nouveau est peut-être ce qui se passe sur le terrain. Plusieurs expériences conduites en région semblent, au-delà de leur diversité, s'inscrire dans le même courant d'une démarche prospective qui remobilise les potentiels du projet associatif pour agir dans la société. En Lorraine, des acteurs multiples (associations, Uriopss, université, pouvoirs publics, entreprises etc.) se sont mobilisés pour aborder les nouvelles technologies non comme une filière économique mais comme un levier pour conjuguer qualité de vie, aménagement du territoire, accessibilité, développement d'activités et d'emplois. En Rhône Alpes, des responsables associatifs, des représentants de la société civile et des chercheurs mobilisés pour lutter contre les ruptures des parcours des jeunes relevant de l'ASE et la PJJ ont conjugué démarche prospective et recherche intégrée pour proposer une alternative aux jeux bloqués.

La capitalisation de telles expériences semble peu à peu confirmer la conviction d'un socle commun entre la prospective et la démarche associative : la prospective, dans son courant humaniste, remobilise la composante "instituyente" du projet associatif - avec les valeurs par les-

quelles l'association s'inscrit dans l'espace public et dans la société, pour orienter les actions qu'elle déploie. La détermination des questions critiques, la recherche de logiques alternatives, la construction de scénarios contrastés, l'identification des leviers pour favoriser le scénario préférentiel, sont autant d'étapes par lesquelles les participants au projet associatif pourront réaffirmer une compréhension commune de l'environnement, des potentiels de l'association, du sens que recouvrent des orientations choisies.

Peut-être sommes-nous également face à l'amorce d'une évolution profonde des relations entre associations et pouvoirs publics : la réappropriation de la composante politique et sociétale du projet associatif (à contre-courant de la reconfiguration managériale) va de pair avec une ré implication dans la construction de l'action publique, qui englobe non seulement la contribution aux politiques publiques, mais aussi la remobilisation pour les orientations de la société, les choix d'ensemble, la construction de références partagées. Comme l'avaient souligné les journées de l'Andass dès 2008, la prospective est un courant marquant chez les responsables publics. Ce qui laisse entrevoir la perspective d'articulations micro-méso-macro de plus en plus opérantes pour porter une volonté collective d'être acteurs dans l'intérêt général. ■

<sup>(1)</sup> <http://www.fonda.asso.fr>

<sup>(2)</sup> [www.uniopss.asso.fr](http://www.uniopss.asso.fr)

<sup>(3)</sup> Aide sociale à l'enfance (ASE) et Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ)

<sup>(4)</sup> Association Nationale des Directeurs d'Action Sociale et de Santé des Départements

# IMPACTS DU NUMÉRIQUE

Non sans avoir rappelé quelques fondamentaux, il est intéressant d'illustrer comment le numérique peut soutenir les associations et amplifier leur action... à condition de faire des choix éclairés.

**I**l n'existe pas un modèle, mais des modèles économiques associatifs. L'association sans salarié menant son action avec un budget inférieur à 1000 euros par an est de loin la plus courante – neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié<sup>1</sup>. Comment la comparer à l'association gestionnaire d'établissements à vocation médico-sociale, propriétaire d'un patrimoine immobilier et employeuse ? Entre les deux, une palette sophistiquée de modèles types existent, comme l'ont montré les travaux du Mouvement associatif, auxquels la Fonda a participé.

## RAPPELS SUR LES MODÈLES ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS

Les modèles économiques des associations reposent sur un socle commun : celles-ci agissent dans un but non lucratif et si elles dégagent des excédents, doivent les placer en réserve impartageable ou les affecter au projet associatif. C'est au nom du même principe de gestion désintéressée que les dirigeants sont des bénévoles, élus parmi les membres.

À force de mettre l'accent sur la diminution des subventions publiques, on oublie un peu vite que le modèle économique des associations repose avant tout sur des bénévoles qui décident librement de faire associa-

tion, c'est-à-dire de mettre en commun un projet, des compétences, de la motivation et de la disponibilité et, en fonction de règles librement établies ensemble, de s'assurer de la pertinence des actions engagées au service de ce projet.

Pour peu qu'on puisse le mesurer, le nombre de bénévoles dans les associations est estimé entre 12 et 14 millions, soit environ un quart de la population de plus de 20 ans. Selon les extrapolations, le bénévolat associatif est valorisé entre 680 000<sup>2</sup> et 1 million d'équivalents temps plein<sup>3</sup>. Les associations ayant au moins un salarié sont minoritaires (12%), mais emploient 1,9 million de personnes, principalement dans les secteurs sanitaire, social, médico-social, humanitaire et caritatif.

Outre ces secteurs, le principe d'association irrigue l'ensemble de la société et oppose au cynisme ambiant des myriades d'initiatives porteuses de sens, efficaces, bénéfiques. Dans les secteurs sportif, éducatif, de l'animation, des loisirs, de la protection de l'environnement, de la recherche ou de la protection des droits fondamentaux, dans chaque interstice, elles apportent leur contribution à la vitalité et à la transformation de la société. Elles agissent : elles alertent, éduquent, accompagnent, gèrent, témoignent, documentent, défendent, protègent, tissent du lien, animent le débat, agitent les idées,

transmettent. Et si « ça va mieux » – ou du moins pas plus mal –, c'est en grande partie grâce à elles. Cela étant rappelé, comment le numérique peut-il impacter le modèle économique des associations ?

## BOOSTEZ VOTRE COMMUNICATION, LE RESTE SUIVRA

Les effets du numérique<sup>4</sup> sur la communication<sup>5</sup> des associations sont désormais bien connus, encore qu'il conviendrait de nuancer : communiquer pour quoi ?

Pour fluidifier les interactions entre les membres ? C'est possible, et devenu courant avec le mail. Les réunions en présentiel restent la norme dans votre association ? Qu'à cela ne tienne, des applications très simples vous permettent d'organiser la réunion en trois clics de souris. Votre réseau est éclaté géographiquement : les agendas partagés, les outils de collaboration en ligne ou de coproduction de contenus à distance existent également. Et plus d'excuses pour ne pas associer le plus grand nombre aux décisions stratégiques : avec les outils de sondage en ligne, on peut désormais non seulement informer, mais aussi consulter ses membres, voire délibérer collectivement.

Communiquer pour alerter, sensibiliser, mobiliser des sympathisants ? C'est possible avec les pétitions en ligne, les campagnes d'*e-mailing*, les réseaux sociaux et autres outils de « lobbying citoyen ». Encore faut-il travailler la profondeur informationnelle et faciliter la lecture de l'internaute, pris pour cible d'actions relevant d'un marketing d'intérêt général.

Communiquer pour lever des fonds ? C'est possible également. D'après le baromètre 2016 Limite-IFOP<sup>6</sup>, le don en ligne est désormais rentré dans les mœurs des

1. « Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié », *Insee Première* n° 1587, mars 2016, JA n° 538/2016, p. 6 et JA n° 539/2016, p. 16.

2. *Ibid.*

3. V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, Juris Éditions / Dalloz, 2<sup>e</sup> éd., 2013 ; v. dossier « Paysage associatif –

Arrêt sur image », JA n° 486/2013, p. 16.

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

5. Dossier « Communication – Les bonnes combines », JA n° 532/2016, p. 17.

6. « 6<sup>e</sup> édition de l'étude e-donateurs – Les "généreux Y" prennent le relais », 24 mars 2016.



Français, avec 26 % de e-donateurs, soit 7,5 % des dons<sup>7</sup>. Les plateformes de financement participatif ouvrent de nouvelles voies à la diversification des financements.

Le numérique est également incontournable pour des démarches de recherche de fonds plus classiques : qu'il s'agisse de mécénat d'entreprise ou de subvention publique, plus aucune demande de soutien ne se passe d'Internet, la plupart des démarches étant désormais « dématérialisées ». Pour le meilleur et pour le pire...

Enfin, si les prestations de services sont les ressources principales de l'association, il est devenu **impensable** de se passer d'un site vitrine *a minima*, d'une boutique en ligne dans l'idéal.

En synthèse, pour faire leur métier, les associations ne peuvent plus se passer du numérique. Mais les questions stratégiques demeurent. Le numérique répond-il au besoin de stabilité financière des associations ? Dans la jungle des propositions, comment se repérer ? Comment affecter à chaque outil une fonction précise ? Comment planifier les actions pour être sûr de toucher sa cible et obtenir un don ? Ces questions soulèvent également des points éthiques : est-il sain de considérer les donateurs comme une cible marketing ? Les associations feront-elles demain du *data mining*<sup>8</sup> ?

## DES CHOIX STRATÉGIQUES... ET POLITIQUES

Le numérique change tout, les façons d'informer, d'interagir, de débattre, de décider, de communiquer... Il ne s'agit plus seulement de maîtriser des outils – et d'avoir les moyens d'investir dans ces outils –, mais de comprendre et tirer parti des transforma-

tions profondes vers lesquelles le numérique conduit. Il s'agit de réussir l'entrée dans la culture numérique.

Derrière le choix en faveur d'une application ou une autre, il y a un véritable choix de société. À titre d'exemple : entre un Doodle et un Framadate, *a priori* pas de différence ; les deux applications permettent d'organiser de manière très simple et très efficace une réunion. Dans les faits, la première solution conserve les données et est susceptible de les revendre à un tiers quand la seconde s'engage à ne jamais les revendre. En d'autres termes, comme aime à le dire Henri Verdier<sup>9</sup>, nous sommes des analphabètes si nous ne comprenons pas la portée de ces choix.

C'est pourquoi la formation, la « littératie numérique », ne doit pas se contenter de faire monter en compétences les responsables associatifs sur des aspects strictement techniques, mais aussi de les sensibiliser aux usages que font certains acteurs des données, des traces produites chaque jour sur Internet. Et inversement, une réflexion de fond sur l'usage et le partage des données

que collectent les associations paraît essentielle. Leur proximité avec le terrain en fait de magnifiques capteurs de signaux faibles.

Par ailleurs – et c'est une bonne nouvelle –, la culture numérique contribue à flouter les frontières entre l'interne et l'externe : fluidifiant les relations entre parties prenantes, le numérique confère aux associations une plus grande agilité et les inscrit dans des schémas beaucoup plus horizontaux, voire ascendants, propices à l'émergence d'idées, à l'innovation, à la naissance de ce que l'on appelle la Fonda des communautés d'action<sup>10</sup>.

Pour paraphraser Joël de Rosnay, l'association de demain est une plateforme d'intelligence collective<sup>11</sup>. Ce sera vrai à deux conditions : premièrement, ne pas cantonner la transformation numérique de l'association à un « service informatique » isolé des autres alors qu'il pourrait utilement impulser une vision stratégique plus globale. Deuxièmement, accélérer, car la transformation numérique de la société n'attendra pas les associations. ■



**AUTEUR** Charlotte Debray  
**TITRE** Déléguée générale de la Fonda

7. JA n° 539/2016, p. 10.

8. Exploration de données.

9. Directeur interministériel du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC), adjoint à la secrétaire générale pour la modernisation de l'action publique et administrateur général des données (AGD).

10. Y. Blanc, JA n° 533/2016, p. 17, in dossier « Pouvoir publics et associations – Le 2<sup>e</sup> temps de la Valls ».

11. La citation exacte est « L'entreprise de demain est une plateforme d'intelligence collective ».

## Faire ensemble 2020 : la prospective au service des associations

Par Bastien Engelbach, chargé de mission à la Fonda

**A**vec Faire ensemble 2020, la Fonda, laboratoire d'idées du monde associatif, a entrepris une **démarche de prospective participative** au service des associations. En prenant appui sur la démarche et les outils de la prospective, la Fonda invite les associations à se projeter, pour anticiper les transformations de la société et y trouver leur place, en préservant leurs principes constitutifs et leur capacité d'innovation.

### Les étapes initiales de Faire ensemble 2020

La Fonda a lancé la démarche prospective *Faire ensemble 2020* en 2010. Il s'agissait avec cette démarche de répondre au besoin exprimé par les associations **d'élargir leur horizon stratégique au-delà des contraintes de gestion du quotidien**.

La première étape de la démarche Faire ensemble 2020 avait permis de proposer **quatre scénarios** pour l'avenir du monde associatif. Intitulés « **marchandisation étendue** », « **défausse de l'Etat** », « **ère du développement pluriel** » et « **société inventive** », ils sont fondés sur les variations de trois grandes tendances : la marchandisation, le désengagement de l'Etat, l'exigence de singularité des individus.

Si aucun des scénarios proposés n'a vocation à se réaliser effectivement, l'avenir se situant à la confluence des évolutions indiquées, leur intérêt est avant tout de susciter la prise de position, d'inviter les associations à se projeter et à anticiper des évolutions auxquelles elles peuvent se trouver confrontées.

Par la suite, une série de huit séminaires associant experts de la prospective et représentants de l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi que de l'administration ont permis de revisiter et d'approfondir les scénarios, en élar-

gissant notamment le spectre des sujets à prendre en considération. Soixante tendances, jugées collectivement structurantes pour l'avenir des associations, sont issues de ces travaux. Elles ont été répertoriées au sein d'une cartographie, disponible en ligne à l'adresse [faireensemble2020.org](http://faireensemble2020.org). Une lecture autour de **trois courants** en a été proposée.

Le premier courant, celui de la **fragmentation**, est illustré par des phénomènes de creusement des inégalités, de concurrence, de communautarisme, de repli identitaire et de ségrégation de l'espace, traduisant une transformation profonde du rapport de l'individu au collectif. Il est le reflet d'une société en rupture de régulation.

Le deuxième courant est celui de la **fluidité**, liée à la mobilité, la logique de réseaux, la civilisation numérique et la libre circulation de l'information.

Enfin, le troisième courant, celui de l'**empathie**, est l'illustration d'une société en devenir fondée sur une évolution du rapport de l'humain à la nature, des systèmes collaboratifs, des logiques de partage et des alliances intersectorielles<sup>(1)</sup>.

Ces trois courants renvoient à leur tour à trois enjeux, concernant **les liens entre territoires et réseaux, entre économie et inclusion et enfin entre individu et collectif**.

### La prospective au service de l'action

Pour faire vivre les conclusions tirées des deux premières étapes, la Fonda s'est attachée à en diffuser les résultats, à les faire dialoguer avec les pratiques des associations ainsi qu'à approfondir des thèmes précis.

<sup>(1)</sup> Hélène Bonvalot, « Cartographie des tendances identifiées dans le cadre de l'exercice de prospective Faire ensemble 2020 », 2013.

Un groupe de travail s'est ainsi penché sur l'**évolution des modèles socio-économiques**, pour livrer quatre hypothèses d'évolution et signaler les enjeux prioritaires qui y sont associés : réaliser des **alliances** dans le **respect des valeurs associatives** ; réaliser des **hybridations financières** en prenant appui sur les nouveaux outils ; garantir l'**autonomie des associations** pour préserver leur marge d'**innovation** ; faire **reconnaître la contribution des associations à la richesse d'un territoire**.

Une étude prospective contributive s'est attachée à explorer plus avant les **conséquences du vieillissement démographique pour les acteurs de l'ESS**. Elle a permis d'identifier et de qualifier des questions essentielles pour l'avenir, relatives par exemple à la **préservation du capital santé, au soutien aux aidants, ou à la mobilité** ; de relever trois cents initiatives qui y apportent des réponses ; et enfin de mettre en avant des pistes stratégiques pour les acteurs de l'ESS autour de trois grandes questions. Comment contribuer à la **diversification des formes et des parcours d'activité** ? Comment favoriser l'**émergence d'un nouveau paradigme du soin** ? Comment s'**inscrire au cœur de l'innovation sociale** ?

La **déclinaison territoriale menée en Rhône-Alpes et Auvergne** en 2015 a permis de faire dialoguer les travaux de Faire ensemble 2020 avec la perception qu'ont les acteurs d'un territoire donné, de ses enjeux et des atouts des associations pour y répondre. Une enquête en ligne et six groupes de travail thématiques ont été mis en place, pour aboutir à l'organisation d'une journée en novembre, invitant les participants à imaginer des projets collectifs pour répondre aux enjeux et défis identifiés durant les travaux préparatoires.

En 2016, dans le cadre de sa **troisième université de prospective**, la Fonda a organisé des marathons de l'innovation. Sur la toile de fond du constat d'une **accélération des mutations** que nous observons, et de l'entrée dans une période de **transition à quatre dimensions (économique, écologique, numérique et démocratique)**, les marathons ont permis de mobiliser les analyses prospectives pour dégager des enjeux et prototyper des communautés d'action, déclinaisons opérationnelles du Faire ensemble, y répondant.

## Des communautés d'action pour « faire ensemble »

Un des enseignements importants des solutions imaginées en marathon est que **l'innovation est favorisée par la mise en convergence d'initiatives existantes**. Des conditions sont cependant à réunir au préalable. En premier lieu, l'établissement d'un climat de confiance ; en second lieu, une **connaissance approfondie des ressources existantes d'un territoire**. Connaître les ressources et les compétences présentes sur un territoire doit en permettre la mobilisation mais aussi la libre expression, pour une vision politique qui s'appuie sur les capacités de chacun. Enfin, **les plateformes, physiques ou numériques, se sont présentées comme des outils privilégiés pour favoriser ces mises en convergence**<sup>(2)</sup>.

La notion de « communauté d'action » a constitué un véritable **fil rouge** pour l'ensemble des solutions imaginées en marathon. Elle repose dans l'idée d'une **mise en commun des capacités d'action d'acteurs variés, au service d'un projet défini collectivement, conduit autour d'indicateurs de progrès partagés**. Inscrites au cœur du projet actuel de la Fonda, elles sont une manière de mettre la prospective au service de l'action, soulignant que la prospective permet de nourrir la décision stratégique des associations et de susciter des alliances. ■



La Fonda est une association qui 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 et d'accompagner les responsables associatifs pour développer leur vision stratégique et leur capacité d'initiative.

<sup>(2)</sup> Les solutions imaginées en marathon sont disponibles sur le site [communautés-daction.fonda.asso.fr](http://communautés-daction.fonda.asso.fr)

*futuribles*  
L'anticipation au service de l'action

# Après le Léviathan. L'État dans la grande transition

Par TEYSSIER Arnaud

19 oct. 2016

BLANC Yannick, « Après le Léviathan. L'État dans la grande transition », La Fonda, 2016.

Le regard de Yannick Blanc sur l'État « dans la grande transition » est celui d'un intellectuel et d'un prospectiviste, enrichi par l'expérience de l'administration active. L'auteur l'assume d'emblée avec force : « c'est d'une expérience intime et prolongée de l'impuissance publique qu'est venue l'idée de ce livre ». L'auteur rappelle que le *Léviathan* de Hobbes (1651) était un corps disloqué qu'il s'agissait de refonder à l'issue de 10 ans de guerre civile. Son propre livre n'est pas l'ouvrage d'un conservateur ou d'un nostalgique : il se propose de dégager une logique nouvelle qui permette à l'État de retrouver une légitimité et des moyens d'action, mais dans des conditions adaptées aux données de nos sociétés.

Car cet ouvrage est en quelque sorte l'examen approfondi d'un paradoxe : d'une part, « tout à leur névrose d'échec, les politiques ont conclu de leur incapacité à mouvoir les leviers de l'action publique que ces leviers étaient grippés ou vermoulus », tandis que la dénonciation, en bloc, de l'État, des hauts fonctionnaires, de l'endettement public comme sources de tous les maux — les leçons de la crise financière de 2008 étant vite oubliées — est devenue le mot d'ordre universel. D'autre part, les administrations elles-mêmes n'ont cessé, en parallèle, de vivre sous l'empire de la « réforme » permanente, non sans résultat, mais avec une sorte d'activisme obsessionnel qui pourrait presque s'assimiler à une autre forme de névrose.

Yannick Blanc analyse d'abord la « matrice tutélaire » de l'État moderne, cette armature de notre société qui a fait longtemps reposer la relation entre la puissance publique et l'individu sur un rapport inégal de tutelle qui s'imposait naturellement. Or cette matrice, qui est plus qu'un paradigme, est explicitement en crise, de longue date, avec « la disparition des empires coloniaux, la suppression de la tutelle de l'État sur les collectivités territoriales et les entreprises, la reconnaissance de droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration et plus généralement la prépondérance croissante des droits subjectifs sur la logique de l'ordre public ». Mais il y a aussi, dit-il, l'implicite : perte du monopole de l'expertise juridique et technique des administrations, mise en cause croissante de la responsabilité pénale des décideurs publics, critique récurrente de la légitimité technocratique, dénonciation rituelle de la « complexité ». Cette tendance lourde n'est pas linéaire, elle connaît des périodes de reflux, constate Yannick Blanc, qui indique au passage que si l'administration participe elle-même à cette entreprise de déconstruction, elle conserve aussi ses vieux réflexes quand la nécessité l'impose.

Mais c'est une tendance lourde. De ce point de vue, poursuit-il, les explications classiques de la crise de l'État — les effets conjugués de la décentralisation et de la construction européenne — sont à relativiser, tout comme il faut rendre à leurs justes proportions les conséquences de la prolifération des autorités administratives indépendantes. Il est en revanche plus critique sur l'émergence du *new public management* qui ne porte pas seulement le coup fatal à la « matrice tutélaire », mais prétend aussi lui substituer un paradigme totalement inadapté. La logique de la performance poussée à l'extrême — surtout depuis la consécration de l'endettement public comme source première de la

crise systémique que connaît la France — délégitime l'action de l'État jusque dans les secteurs les plus régaliens, qui sont par nature les plus rebelles à ce qu'Alain Supiot a appelé « la gouvernance par les nombres ».

L'État, donc, comme « médiateur de l'universel », « s'évapore sous nos yeux ». D'où la question angoissante : « et si ce vide se remplissait d'une nouvelle servitude ? » Une servitude portée par la revendication des identités et la concurrence des institutions : car la disparition de la matrice de l'État est à l'origine de la déstabilisation générale de tout le système français de décision, qui n'est plus à même d'exercer la moindre action efficace sur la société. Il faut donc réinventer cette capacité d'agir au moment où les menaces les plus lourdes pèsent sur la vie collective. Se refusant à rejeter le concept de « gouvernance », malgré son lourd passif, Yannick Blanc propose non pas de « refonder », mais de « reconfigurer » l'État à partir des « communautés d'action » dont le cadre est généralement territorial et embrasse une grande diversité d'acteurs, notamment ceux qui agissent sous des formes associatives diverses — selon lui, « le moment associatif est le chaînon manquant de l'anthropologie politique ». L'État, qui reste le garant indispensable de l'ordre public en temps de crise, devra désormais accepter de partager, en quelque sorte, ses pouvoirs d'intervention avec ceux de la société : ce sera « l'emboîtement des institutions ». L'État « régulateur », « investisseur », « intégrateur » retrouvera énergie et légitimité en œuvrant pleinement avec les communautés d'action — pensées comme une sorte d'« échelon intermédiaire entre la poursuite de l'intérêt individuel et la somme complexe des intérêts et des internalités dans la Grande Société ». Yannick Blanc résume ainsi son diagnostic : « Le cœur vivant de la démocratie ne bat pas dans les assemblées représentatives, qui sont cependant des organes vitaux de la régulation, mais dans les instances formelles et informelles où se décide l'action des communautés. »

En fait, notre auteur poursuit, pour l'État, un objectif similaire à celui de Pierre Rosanvallon dans ses ouvrages successifs sur la crise de la démocratie et ses avatars. Selon ce dernier, le système représentatif est même périmé : il serait nécessaire de réinventer, de relégitimer le processus démocratique si l'on veut éviter que prospèrent la « contre-démocratie » et ses dérivés. D'une certaine manière, on retrouve là l'obsession de la gauche intelligente : comment empêcher le règne sans partage de l'ultralibéralisme sans pour autant passer pour d'abominables conservateurs, d'affreux étatistes, d'irréductibles nostalgiques de l'État-providence ? Pierre Rosanvallon a trouvé un passage sur le bas-côté, qu'il laisse entrevoir à la fin de *La Société des égaux* [1] : l'écologie. Yannick Blanc va plus loin, parce qu'il connaît parfaitement l'État, tout en maîtrisant remarquablement les maîtres de la pensée politique. Sa démonstration est passionnante mais suscite toujours cette même question : comment peut-on transformer en institutions efficaces (et donc réellement démocratiques) des « communautés d'action » dont il donne, somme toute, cette seule définition — « la manifestation concrète de l'associativité, la particule élémentaire de l'action collective ».

Mais encore ? La crise de la démocratie et de l'État en France ne serait-elle pas plutôt l'effet d'une perte générale du sens de l'institution dans un pays — la France — qui n'est jamais allé jusqu'au bout de la démocratie représentative, et qui n'a longtemps tenu que par un État fort, palliatif obligé de 15

ou 16 régimes constitutionnels successifs ? Yannick Blanc songe à une nouvelle « grammaire commune » dont il serait possible de tirer, à nouveau, les ressources d'une action collective. Mais peut-être avons-nous perdu tout simplement les codes et les règles d'une grammaire des institutions qui n'avait pas donné toute sa mesure et à laquelle nous n'avons pas réellement donné sa chance. Les circonstances tragiques d'aujourd'hui, et la relecture de Hobbes en parallèle le laisseraient à penser..., ce dont le préfet Yannick Blanc est bien conscient et donne lui-même la mesure par le rajout d'une très significative postface à la fin de son ouvrage, intitulée « raison d'État ».

-----  
[1] Paris : Seuil, 2011.



TRIBUNE

## “ De la gouvernance instituée à la gouvernance de l'action ”

MICHEL DE TAPOL  
ADMINISTRATEUR DE LA FONDA

Il était une fois la gouvernance. Un vilain mot chuchoté avec effroi dans le monde associatif, qui le considérait comme une sorte d'épouvantail réinstauré par le Nouveau Monde et ses loups de Wall Street. Son objectif : organiser un management de l'entreprise qui assure le pouvoir de ses actionnaires, minimise les risques exogènes ou endogènes et optimise son développement et ses profits.

Le temps a fait son œuvre ; la crise aussi, qui n'a pas ménagé le secteur associatif : professionnalisation accrue, management complexifié dans ses rapports avec et entre les permanents et les bénévoles, transparence des états financiers et rapports de gestion, exigences des donateurs qu'ils soient publics ou privés, obligations statutaires et contraintes législatives.

La notion même de gouvernance s'est banalisée tant elle a fait l'objet d'analyses, études, colloques<sup>1</sup> alimentant un buzz permanent. Mais, paradoxalement, son code génétique imprégné de la sensibilité « audit » des opérateurs associatifs tels que le Comité de la charte ou de consultants externes

a conforté le caractère statutaire qui lui était conféré. Entendons-nous bien, cette gouvernance instituée, marqueur d'une organisation et d'une conduite managériale conforme aux attendus du projet associatif et respectueuse d'une éthique partagée, est indissociable de l'établissement du contrat de confiance qui lie l'ensemble des acteurs concernés.

Cependant, le risque de cantonner la perception utilitaire de la gouvernance à l'expression d'un simple outil de gestion favorisant la création de valeur – pour employer un vocable tendance – n'est pas neutre. De nombreux responsables associatifs s'inquiètent d'une dimension gestionnaire prééminente qui déconcerte les anciens militants déjà confrontés aux motivations, manières de faire et pouvoir d'agir qui président aux nouvelles formes d'engagement<sup>2</sup>. C'est là, nous semble-t-il, que réside le cœur de notre réflexion, sur la tonalité que devrait recouvrir la gouvernance associative. Une gouvernance qui questionne le projet associatif dans sa capacité à répondre aux enjeux qui lui ont été assignés. Une gouvernance à l'écoute des

artisans de son opérabilité et de ceux qui en bénéficient. L'expression même du projet associatif émanant d'un collectif directement responsable de sa mise en œuvre.

Pourquoi une gouvernance de l'action ? Parce qu'il faut cesser de considérer le projet associatif comme une « Bible » immuable, une référence intemporelle. Sa vitalité est étroitement liée à la communauté d'acteurs qui le porte et qui s'associe avec les acteurs concernés d'un territoire (collectivités territoriales, habitants, fonctionnaires, experts, entreprises, éducateurs, etc.) pour former une communauté d'action<sup>3</sup>. Son évolution prend nécessairement en compte les mutations de son environnement<sup>4</sup>.

Faire vivre cette communauté d'acteurs, lui permettre de s'exprimer et avant tout d'agir doit être au cœur de cette gouvernance qui puise aux fondamentaux d'une démocratie qualifiée de contributive<sup>5</sup>, une démocratie qui ne se contente pas, pour fonctionner et agir, d'être consultative, mais une démocratie encore en gestation ! Et si le secteur associatif montrait l'exemple ?... Chiche ! ■

1. Fonda, « Gouvernances des associations : éclairage pour penser le changement », *La Tribune Fonda* n° 224, déc. 2014 ; colloque Fonda / Le Mouvement associatif, avr. 2015 ; Fonda, « Les associations dans un monde en transition (2) – Numérique et démocratie », *La Tribune Fonda* n° 230, juin 2016 ; Le Mouvement associatif, *La Vie associative* n° 17, mars 2012. V. égal.

dossier « Analyse socio-économique – La gouvernance, ADN des associations », *JA* n° 509/2014, p. 17 ; P. Eynaud, *La Gouvernance associative entre diversité et normalisation*, Juris Éditions – Dalloz, 2015.

2. HCVA, note d'orientation « Les nouvelles formes d'engagement », mars 2016.

3. Y. Blanc, « Les communautés d'action », interview

vidéo sur le site de la Fonda ; v. égal. Y. Blanc, *JA* n° 533/2016, p. 17 et B. Engelbach, *JA* n° 542/2016, p. 43.

4. V. dossier « Projet associatif – Cap ou pas cap ? », *JA* n° 513/2015, p. 17.

5. « La démocratie contributive », Marathon université Fonda, 2016.

Les associations sont aujourd'hui confrontées à une situation profondément paradoxale.

D'un côté, le fait associatif n'a jamais été aussi puissant et aussi légitime dans l'ensemble de la société. La coopération, la collaboration, le partage, la co-construction, toutes les variantes du faire ensemble imprègnent la vie des institutions comme celle des entreprises. La matrice associative est en train de remodeler le lien social lui-même. Cela n'empêche pas, d'un autre côté, la prégnance d'un sentiment de fragilité grandissante des associations, les grands réseaux comme les petites initiatives, que l'on peut cartographier sur trois lignes de faille : les formes de l'engagement bénévole, la gouvernance et le modèle économique. L'avenir des associations se joue en grande partie sur leur capacité d'anticipation et d'innovation pour y faire face. Elles sont par elles-mêmes d'incomparables capteurs des mutations de l'époque, en prise directe avec les milliers d'initiatives et d'innovations qui témoignent de la vitalité profonde de la société française. Elles doivent maintenant transformer leurs inquiétudes en défis et agir en stratèges : clarifier leurs objectifs, rassembler leurs forces, élargir leurs alliances. La mission de l'ADASI est de les orienter et de les accompagner dans cette démarche. Cette Boussole est un manuel d'initiation à l'approche stratégique. Il ne donne aucune réponse toute faite, mais il montre ce que sont les étapes et la cohérence d'un accompagnement. Je souhaite qu'il donne aux dirigeants associatifs l'envie et l'ambition d'être les stratèges dont la société civile a aujourd'hui tant besoin.

Yannick  
Blanc

Haut-commissaire à  
l'engagement civique,  
Président de l'Agence  
du Service Civique et  
Président de La Fonda

### Le fruit d'une décennie de travail collectif

En 2006, le premier programme de recherche initié par Le RAMEAU a pour objectif de comprendre les besoins des associations d'intérêt général en matière d'accompagnement stratégique et de faire émerger une solution co-construite, fondée sur des expérimentations de terrain, avec l'ensemble des acteurs pouvant y contribuer. Plus de 150 associations ont accepté de tester les méthodes progressivement conçues; la profession du conseil (la fédération professionnelle Consult'in France et 18 cabinets volontaires) s'est mobilisée avec l'implication de l'Avisé ; les institutions (AGIRC-ARRCO, Caisse des Dépôts, Ministère en charge de la Vie Associative) ont soutenu l'initiative ; et les investisseurs privés (notamment AG2R LA MONDIALE, ENGIE, La Poste et Renault) ont accepté de tester de nouvelles formes d'engagement. Sous l'impulsion du Mouvement Associatif, cette co-élaboration d'une démarche adaptée aux besoins associatifs a donné lieu à la création de l'ADASI<sup>1</sup>, le 20 novembre 2014, pour capitaliser et développer les fruits collectivement obtenus.

Ce guide retrace les différents enseignements de cette aventure décennale. Que chacun de ses contributeurs en soit sincèrement remercié. Un merci tout particulier à l'ADASI qui les fait fructifier et porte ainsi haut et fort les résultats de ce travail collectif dont les associations impliquées ont plébiscité la pertinence<sup>2</sup>.

Charles-Benoît  
Heidsieck

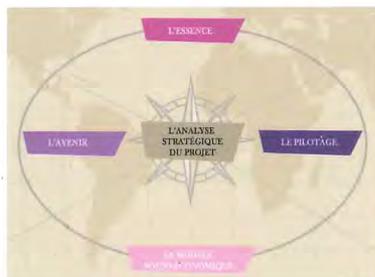
Président-Fondateur  
du RAMEAU

1. Récit de l'ADASI, Le RAMEAU, février 2015. [www.adasi.org](http://www.adasi.org)

2. 74% des dirigeants ayant bénéficié d'un accompagnement stratégique l'ont déclaré « très utile à indispensable ».

Source : Etude sur la valeur ajoutée de l'accompagnement stratégique, ADASI-Le RAMEAU, octobre 2016.

« *La Boussole stratégique* » est un guide destiné aux dirigeants de structures d'intérêt général, qui propose des éclairages, conseils et questionnements permettant d'alimenter leurs réflexions sur des questions clés comme la transformation de leur projet ou de leur modèle socio-économique.



Outil de navigation du dirigeant, cette boussole explore les 4 points cardinaux constitutifs d'un projet d'intérêt général : son essence, son avenir, son modèle socio-économique, son pilotage et propose des clés pour en réaliser l'analyse stratégique.

Réalisé par



Grâce au soutien de



En partenariat avec



L'ADASI, association cofondée par Le Mouvement Associatif, Consult'in France, L'Avise, et Le RAMEAU, pilote un dispositif inédit d'accompagnement à la stratégie, adapté aux spécificités et besoins des projets d'intérêt général. Au travers de ses accompagnements et actions de capitalisation, le dispositif favorise la consolidation et le développement des projets d'utilité sociale. [www.adasi.org](http://www.adasi.org)

Octobre 2016



# « À nous de décider ce que le numérique doit changer »

**Valérie Peugeot**, chercheuse au laboratoire de sciences humaines et sociales (SHS) d'Orange Labs, est au carrefour de tous les enjeux posés par le numérique : la recherche, la citoyenneté, l'entreprise et l'institutionnel. C'est avec ce regard enrichi qu'elle poursuit son travail depuis 25 ans, identifiant les mutations et les enjeux que pose le numérique sur notre société avec la même question : en quoi participe-t-il à changer le monde ?

**VOUS ÊTES PROSPECTIVISTE AU SEIN D'ORANGE LABS. VOUS MOBILISEZ LA SOCIOLOGIE DES USAGES DES OUTILS NUMÉRIQUES, ET CE QU'ON APPELLE LES « DIGITAL STUDIES ». EN QUOI CELA CONSISTE-T-IL ?**

Dans un premier temps, je mobilise des méthodes agiles de veille, transverses à tous les domaines de recherche, à l'affût des signaux les plus faibles d'évolutions sociétales, économiques, des pratiques sociales... et j'y ajoute une dose d'intuition ! Quand un sujet me semble suffisamment ancré, confirmé, j'en fais un projet de recherche à part entière avec mes collègues sociologues, économistes... Je ne suis certainement pas une « futurologue ». Je me vois plutôt comme une passeuse entre plusieurs mondes. Je suis à la croisée de quatre regards qui s'enrichissent les uns les autres : la recherche, le monde de l'entreprise qui me permet de décrypter les enjeux économiques, la citoyenneté militante avec mon rôle associatif et, enfin, institutionnel avec mes responsabilités à la CNIL.

## BIO EXPRESS



Retrouvez l'interview vidéo de Valérie Peugeot sur le réseau Tous Banquiers.

Née en 1964, diplômée de l'IEP, Valérie Peugeot travaille au sein du laboratoire en sciences sociales et humaines d'Orange Labs sur la prospective. Elle est également membre du think tank citoyen Vecam, du conseil d'administration de la Fondation Crédit Coopératif, de la Fonda, de l'association Batik International et de l'April (Association promouvoir et défendre le logiciel libre). Valérie Peugeot a aussi participé aux travaux du Conseil national du numérique de 2013 à 2015, et collabore à ceux de la CNIL depuis avril 2016.

**EN 2014, À LA OUI SHARE FEST, VOUS ÉVOQUIEZ L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE FORME D'ÉCHANGES, LA CONSOMMATION COLLABORATIVE, DANS LAQUELLE L'USAGE (LOCATION, TROC, PARTAGE) L'EMPORTE SUR LA PROPRIÉTÉ.**

**QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE AUJOURD'HUI ?**

Je travaille sur le sujet depuis 2010. Aujourd'hui, devenu un vecteur d'investissement financier, il cristallise toutes les attentions. L'économie collaborative promettait une nouvelle société de consommation. Elle avait ses héros, aux États-Unis l'économiste Jérémy Rifkin<sup>1</sup>, l'auteure Rachel Botsman<sup>2</sup>, en France la journaliste bloggeuse Anne-Sophie Novel<sup>3</sup>. Ce qu'on a appelé la « sharing economy » annonçait une ère du partage de ressources, plus respectueuse de l'environnement, plus vertueuse, offrant une meilleure qualité de vie pour tous. Aujourd'hui, elle est en plein baby blues. Si ceux qui en sont devenus

les acteurs majeurs offrent bien un service en partage, ils ne remettent pas du tout en cause le modèle de l'hyperconsommation, et certaines de ces start-up au profil monopolistique sont, au nom de la disruption et de l'innovation, adeptes du libéralisme le plus extrême.

**SI L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE N'A PAS CRÉÉ UNE NOUVELLE ÉCONOMIE, QU'A-T-ELLE APPORTÉ ?**

Le bilan est contrasté : les acteurs les plus visibles, les Uber et Airbnb ont, malgré tout, le mérite d'avoir secoué les modèles économiques hérités du XX<sup>e</sup> siècle et d'en révéler les dysfonctionnements. Mais il y a aussi d'autres acteurs, plus discrets, qui cherchent à développer des modèles alternatifs, distribués, qui réfléchissent à leur gouvernance, à la distribution de la valeur, plus proches de ce qu'on appelle une économie en *peer to peer*. Enfin, on peut mettre au crédit du collaboratif l'émergence de nouvelles sociabilités, éphémères, légères, ce que la chercheuse

# L'INNOVATION : UN RISQUE POUR L'ASSOCIATION ?

Les travaux de prospective de la Fonda ont mis en évidence l'émergence d'un nouveau paradigme de l'action collective : la communauté d'action<sup>1</sup>. Il y a là l'empreinte de la matrice associative sur les formes émergentes de l'action collective. Mais si cette tendance offre de nouvelles opportunités à l'innovation associative, elle appelle de nouvelles mutations de l'institution associative elle-même.

**L**a relation entre les associations et les acteurs publics reste hautement paradoxale. L'extension de la forme partenariale prise par les politiques publiques consolide la légitimité de l'association comme matrice de l'action collective et ouvre donc de nouvelles perspectives aux associations déjà présentes dans le champ des politiques publiques, comme celles du réseau Citoyens et Justice<sup>2</sup>. Mais, parallèlement, l'évolution des normes de l'action administrative, sous l'influence de la nouvelle gestion publique (gestion par projet, mise en concurrence, justification maniaque des dépenses), semble devoir saper chaque jour la relation de confiance sans laquelle il ne saurait y avoir de partenariat. La mise en exergue de l'innovation sociale pourrait donc bien être le moyen consensuel de sortir de ce paradoxe : en changeant simultanément les façons d'agir, le cadre institutionnel et les modes de financement, autrement dit l'ensemble des règles du jeu, on tenterait de sortir d'un faisceau de contraintes dont chacun sent bien qu'il paralyse inexorablement la capacité d'agir des uns et des autres.

Le choix de l'innovation peut être dicté par la prise de conscience de la radicalité des mutations qui affectent simultanément tous les niveaux de la société et par la volonté d'anticiper les effets de ces mutations. C'est le sens même de la démarche prospective animée par la Fonda. Le risque inhérent à cette démarche est celui de la fuite en avant : lorsque l'administration commence à lancer des appels à projets pour financer l'innovation sociale, on ne serait pas étonné de voir certains adopter une démarche innovante dans le seul espoir de boucler une fois de plus leur budget. C'est avec un mélange toujours instable d'audace et de lucidité qu'il convient de célébrer les vertus de l'innovation sociale, attitude à adopter ici à propos des communautés d'action.

## ORIGINE DES COMMUNAUTÉS D'ACTION

Les communautés d'action sont le fruit d'une démarche par laquelle des individus appartenant à des institutions, des groupes ou des métiers différents entreprennent

d'agir ensemble sur un objectif défini en commun tout en conservant la diversité de leurs identités. On peut aussi parler de stratégie d'impact collectif<sup>3</sup>, mais cette expression est trop désincarnée pour traduire la dimension humaine, l'envie de faire ensemble que l'on ressent dans ces communautés. Le terme de « communauté » est d'un usage délicat en français à cause de sa connotation ethnique et religieuse. Mais la communauté est un fait anthropologique essentiel : elle désigne le périmètre dans lequel les individus peuvent, pour agir, établir de manière pragmatique des relations de confiance. Les collectifs, les réseaux, les centres de ressources, les laboratoires, les communautés numériques, les pôles de compétitivité, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) sont autant de variétés de communautés d'action. Il est donc intéressant d'examiner ce qui les rapproche et ce qui les distingue des associations.

## COMMUNAUTÉS D'ACTION ET ASSOCIATIONS : POINTS COMMUNS ET DIVERGENCES

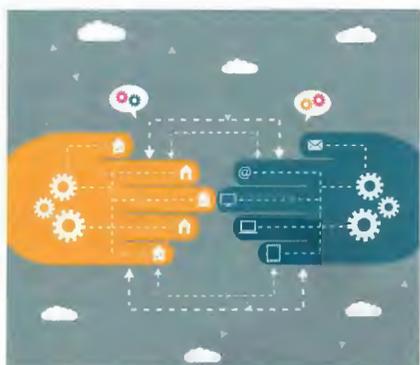
La mise en commun est indéniablement le même geste originaire de l'association et de la communauté d'action, mais, très vite, la logique institutionnelle qui ordonne cette mise en commun diverge.

Bien que la loi de 1901<sup>4</sup> n'ait pas créé d'autre cadre juridique à l'association que la référence aux principes généraux du droit civil, celle-ci n'a cessé de se développer comme un fait essentiellement politique, adoptant le vocabulaire et les procédures des institutions publiques : l'assemblée générale est une communauté d'appartenance « souveraine », attestée par l'adhésion et la cotisa-

1. Y. Blanc, in dossier « Pouvoirs publics et associations – Le 2<sup>e</sup> temps de la Valls », JA n° 533/2016, p. 17 ; v. égal. B. Engelbach, JA n° 542/2016, p. 43.  
2. V. par exemple dossier « Politiques pénales – Les associations sortent de l'ombre », JA n° 507/2014, p. 17.

3. F. Hanleybrown, J. Kania, M. Kram, « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review*, non datée.

4. L. du 1<sup>er</sup> juill. 1901 relative au contrat d'association, JO du 2.



© hollymolly

tion ; le conseil d'administration est élu et exerce son pouvoir sur le mode de la démocratie représentative ; le bureau est investi des fonctions exécutives. Ce modèle, pour être dépourvu de base juridique explicite, ne s'en est pas moins imposé avec les encouragements constants de l'administration, qui exige désormais de pouvoir vérifier que l'association qu'elle subventionne connaît un « fonctionnement démocratique ». L'architecture inspirée des institutions politiques structure donc largement l'univers associatif.

La communauté d'action obéit quant à elle à une logique radicalement différente. Elle décide de manière purement instrumentale de quelle structure juridique elle se dotera éventuellement : association, groupement d'intérêt public (GIP), société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) ou fondation territoriale. Elle a ses fondateurs

et ses parties prenantes, ses comités de pilotage et ses groupes de travail, elle peut avoir recours à des tiers de confiance pour réguler sa gouvernance. Son activité est essentiellement stratégique : la feuille de route y joue le rôle qui est celui des statuts dans l'association et si le besoin se fait sentir d'invoquer des principes ou de proclamer des valeurs, la communauté d'action se dotera volontiers d'une charte pour accorder plus de poids politique aux valeurs éthiques qu'aux règles juridiques. À bien des égards, la communauté d'action traduit en actes ce

que la société attend désormais de la démocratie : moins le fait d'exprimer une opinion et d'être représenté que celui de développer le pouvoir d'agir.

## UN MOUVEMENT DE DESTRUCTION CRÉATRICE

L'émergence des communautés d'action ne résulte ni d'un programme politique ni d'un acte de foi ; c'est la compréhension pragmatique du monde dans lequel nous vivons qui nous pousse à agir ainsi. L'audace invite à aller de l'avant, mais la lucidité oblige à constater que ce paradigme pourrait accélérer le déclin d'institutions associatives déjà fragilisées par les mutations de l'engagement bénévole, par la crise des finances publiques, par la dynamique du modèle entrepreneurial... En d'autres termes, si la vitalité de l'innovation sociale ouvre au fait associatif de nouvelles perspectives de développement, celles-ci pourraient bien amener les acteurs associatifs à consentir – et si possible à anticiper – des mutations radicales de leur identité et de leur organisation, la première s'étant, depuis un siècle, presque toujours matérialisée dans la seconde. Il ne tient qu'à nous de faire de ce mouvement de destruction créatrice le ferment de la transition institutionnelle et démocratique dont nous ressentons la nécessité. Mais il faudra le faire, aux antipodes du principe de précaution, en assumant le principe du risque légitime. ■



AUTEUR  
TITRE

Yannick Blanc  
Président de la Fonda



© H. Thouroude

## La co-construction est engagée

Le mouvement de co-construction entre les collectivités territoriales, les associations et les entreprises est engagé sur les territoires pour réduire les fragilités et créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. C'est ce que pensent 76 % des maires en France selon la dernière étude Phare-Institutions de l'Observatoire des partenariats.

Il s'agit d'une transformation profonde de nos modes d'actions qui ont longtemps été cloisonnés. 87 % des maires estiment aujourd'hui que ces alliances sont source d'innovation pour leur territoire. Ils rejoignent le « devoir d'alliances » souligné par 69 % des Français, 81 % des dirigeants d'entreprise et 86 % des responsables associatifs. Les associations sont majoritairement convaincues que les alliances avec des entreprises sont un moyen efficace pour répondre aux fragilités du territoire, mais aussi qu'elles constituent, pour elles-mêmes, un levier d'innovation.

La question majeure reste « comment faire » ? Pour les aider, le Rameau a publié un référentiel, réalisé avec l'Essec un Mooc, et mis en ligne avec le CGET un centre de ressources numériques dédié à la co-construction territoriale. Autant de travaux qui rendent hommage aux femmes et aux hommes qui, chaque jour, dépassent leurs frontières personnelles pour co-construire le bien commun! ■

**Charles-Benoît Heidsieck,**  
président Fondateur du Rameau

# L'économie collaborative

Dans un subtil mélange des genres, l'économie dite collaborative empiète sur le champ du partage et de l'échange jusque-là réservé au monde associatif. Mais les finalités sont loin d'être les mêmes et les associations ont tout à gagner à promouvoir leur propre modèle. Certaines le font déjà avec succès.

**I**l est un temps pas si lointain où les choses pouvaient encore paraître simples : d'un côté l'économie marchande, celle des entreprises, de l'autre l'économie non marchande, celle des associations. Même si cette vision des choses était un peu caricaturale, elle constituait une grille de lecture qui séparait bien ce qui relevait dans notre société de la recherche du profit et ce qui relevait au contraire d'une démarche non lucrative (« un but autre que de partager des bénéfices » avait écrit le législateur en 1901). Cela n'empêchait pas des entreprises de revendiquer une démarche d'intérêt général, ni des associations d'afficher de véritables démarches entrepreneuriales. Des ponts étaient même jetés entre les deux mondes avec le développement de la responsabilité sociale des entreprises et la recherche de nouveaux financements par les associations (1).

## Et Uber arriva

Et puis, il y a eu l'arrivée d'Uber, et de manière plus générale de ce qu'on appelle l'économie collaborative, qui, jouant d'une certaine confusion intellectuelle, pouvait laisser croire que le travail et l'économie

étaient en train de se réinventer dans un élan consensuel et productif de démocratie, de participation et... de bonnes affaires ! Du côté du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire, on a tout de suite été méfiant, car au-delà d'un vernis sympathique d'horizontalité et d'auto-nomie, c'est bien les valeurs défendues qui ne sont clairement pas les mêmes. C'est Hugues Sibille, banquier et président du Labo de l'ESS, qui, un des premiers, est monté au créneau. En pleine guerre des taxis, il publie le 20 juillet 2015 une tribune intitulée « Ne laissons pas l'économie collaborative au capitalisme sauvage » (2) : « Supprimer les intermédiaires ne veut pas dire mettre en commun la valeur créée [...] Chez Uber, les résultats repartent dans la Silicon Valley après un passage par les Bermudes pour échapper à l'impôt ». Et pour que les choses soient claires il met les points sur les i : « La « communauté » de l'économie collaborative numérique n'a aucun pouvoir sur l'entreprise. C'est une communauté virtuelle d'utilisateurs, sans véritables liens entre eux et surtout sans liens de pouvoir ou juridiques sur l'entreprise. Faire partie de la communauté des « hôtes » Airbnb, c'est comme être client

## LE DÉFI DE LA GOUVERNANCE

Pauline Veyron, adjointe au maire de Paris, est convaincue que le numérique est un vecteur pour favoriser la participation citoyenne (et de prendre pour exemple le Plan vélo à Paris, l'évolution du statut de la capitale ou le premier budget participatif réfléchis avec les habitants). Un défi également posé aux associations, comme le note la Fonda : « En matière

de gouvernance, le numérique peut faciliter le partage d'informations, et permettre une participation plus large des membres à la délibération collective. L'exemple du vote à distance est le plus significatif. Mais en amont des décisions, les sondages en ligne peuvent aussi singulièrement changer la donne ».

# e : menace et opportunité

de Leroy Merlin avec une carte de fidélité, rien de plus ». Et le banquier d'asséner les choses : « Il faut se rappeler que la finalité d'Airbnb, ce n'est pas de mettre en relation un jeune Parisien et un jeune New-Yorkais. Sa finalité, c'est de gagner du fric ».

## Ne pas confondre

Dans son dernier livre *La Contre société* (Les Liens qui libèrent, 2016), le sociologue Roger Sue explique que « le succès phénoménal de cette économie collaborative est tel que l'on en vient à minimiser l'économie des associations elles-mêmes. Si le même lien social d'association les inspire, on ne saurait les confondre. Les associations sont des organisations plus axées sur les services à la personne, reposant à la fois sur le salariat, le volontariat et l'engagement bénévole. Mais surtout, plus conscientes de l'importance de l'associativité dans la société, elles proposent des actions collectives, une représentation de la société civile et une force de négociation avec les pouvoirs publics. En ce sens [...] ce sont d'abord des acteurs sociopolitiques ». Il y avait donc de quoi être stupéfait, lors du dernier Forum national des associations et fondations à Paris, le 19 octobre 2016, d'assister à une conférence intitulée « Secteur associatif et ubérisation : comment faire d'une menace une opportunité ? » où, à aucun moment, une analyse politique n'était faite... (y compris par un ministre dont on pouvait penser que c'était justement le rôle !).

## Dynamique de coopération

Pour ses organisateurs, ubérisation se résumait en réalité à « digitalisation » ou « numérique ». S'arrêtant à l'outil et gommant tout autre regard sur le phénomène, ils n'en touchaient pas moins un de ses aspects essentiels qui constitue un défi pour les associations. Face au versant sombre de la révolution numérique pointée du doigt par Hugues Sibille, le versant éclairé est dans l'effet levier offert par les



outils utilisés : plateformes numériques et tout le potentiel d'applications qui découle d'Internet. **La Fonda**, dans le cadre de ses travaux prospectifs, est convaincue que « le numérique peut ouvrir des opportunités multiples pour les associations et les inscrire dans une dynamique de coopération ». Au regard d'une étude menée sur « le numérique au service du projet associatif », elle constate que l'usage du numérique a fait une percée saisissante dans le monde associatif sur les trois dernières années. L'exemple d'Hello Asso ([www.helloasso.com](http://www.helloasso.com)), une plateforme gratuite de financement, qui permet aussi de gérer ses cotisations et sa billetterie, prouve que l'associatif n'est pas ringardisé par les nouveautés technologiques. 21 000 associations l'ont utilisée pour collecter près de 30 millions d'euros (dont la moitié dans les douze derniers mois, ce qui prouve bien l'amplification récente de l'appropriation digitale par le monde associatif). Le modèle économique développé par Hello Asso n'a rien à voir avec Uber. Là où, en termes de « partage », le loueur de véhicule touche 20 % sur les transactions et, en termes de « fraternité », commence à vouloir remplacer les chauffeurs par des robots, Hello Asso propose juste qu'on lui laisse un pourboire !

## Des gens nouveaux

Emmaüs a lui aussi lancé une vitrine numérique, véritable place de marché

numérique des 350 espaces de vente Emmaüs en France, sous la forme d'une société coopérative d'intérêt collectif « Label Emmaüs » ([label-emmaus.co](http://label-emmaus.co)). L'association Singa France s'est emparée des outils numériques pour les mettre au service d'une communauté de personnes dont le projet est de mieux accueillir les réfugiés ([singa.fr](http://singa.fr)). Guillaume Capelle, un de ses responsables, résume les trois effets positifs du numérique : rapidité, horizontalité et universalité. Il relève également un effet collatéral pas forcément attendu : « Du fait du numérique, nous touchons des gens nouveaux qui découvrent ainsi un monde associatif qu'ils ne connaissaient pas ». En tissant le lien entre l'outil et les valeurs, ces initiatives montrent que l'ubérisation vécue comme une nouvelle forme de prédation économique, n'est clairement pas une fatalité. À deux conditions cependant : que les acteurs de l'ESS et les associations en particulier s'imposent davantage sur le créneau (c'est ce que ne cesse de répéter Hugues Sibille) et que, par ailleurs, elles sachent trouver les partenaires, les appuis et les conseils qui pourront les accompagner dans cette « révolution » numérique. ■

Michel Lulek

(1) Cf. « Les associations se tournent vers l'entreprise. Et vice versa », *Associations mode d'emploi* n° 177, mars 2016.

(2) *La Croix* du 20 juillet 2015 : <http://bit.ly/1gMdJHn>

**155. Nouveaux enjeux.** Mais ce ne sont pas là les seules raisons. Les entreprises, sommées de rendre compte de leur RSE, se sont engagées dans une réflexion active et transformatrice de leurs relations avec leurs parties prenantes. À la suite de quelques pionniers, dont DANONE, elles cherchent aujourd'hui à engager l'ensemble de leur écosystème dans leur démarche, y compris au sein de leurs fondations. Par ailleurs, elles ouvrent avec les acteurs du tiers secteur des relations nouvelles pour atteindre les buts qu'elles se sont assignés en matière d'inclusion sociale, d'empreinte territoriale, de réduction de la pollution et des déchets, etc.

En complément d'une ESS redynamisée et décloisonnée par la loi sur l'ESS, ces ouvertures – qui se font à la périphérie, voire nettement en dehors du champ du mécénat – ont constitué un laboratoire d'initiatives nouvelles fécondes. Tous les types de fondations se sont emparés de ces possibilités avec un réel accompagnement de certains ministères et une tolérance de Bercy pour l'expérimentation en marge du cadre légal...

**156. Nouvelle échelle.** Enfin, il y a la question des territoires, dont au fil des années on ne cesse de mesurer les spécificités et les besoins de réponses différenciées, sur mesure, impliquant les bénéficiaires et une chaîne de partenaires complémentaires entre eux. Le territoire offre une échelle adaptée à l'expérimentation parfois en accord avec les pouvoirs publics comme en témoigne le programme « Territoire zéro chômeur » d'ATD QUART MONDE. C'est en effet une échelle qui rend possible l'intégration d'approches plurielles et multiacteurs, leur suivi et leur évaluation dans le temps.

**157. Deux modèles adaptés.** Deux modèles de fondations nous semblent particulièrement adaptés aux enjeux de coconstruction :

- les fondations abritantes<sup>40</sup> : elles servent en effet un collectif d'acteurs sous leur égide et peuvent

ainsi jouer un rôle catalyseur autour de certaines préoccupations en apportant expertises, partages de bonnes pratiques, engagements philanthropiques diversifiés, etc. Si les fondations abritantes généralistes peuvent susciter l'approche pluridisciplinaire d'un sujet, les fondations abritantes thématiques (souvent opératrices ou adossées à une association opératrice voire un réseau d'acteurs, telles les FONDATION D'AUTEUIL et FONDATION CARITAS FRANCE) peuvent construire des projets innovants associant directement opérateurs et bailleurs ;

- et la fondation territoriale, qui nous semble de nature à pouvoir faire émerger dans les territoires des acteurs stratégiques de l'intermédiation, capables de susciter et coordonner de multiples engagements individuels de personnes morales ou physiques très différentes en faveur d'un projet commun. Il faut cependant qu'elles disposent des moyens critiques suffisants pour tenir dans la durée ; d'une gouvernance émancipée du politique et qui sont le véritable reflet du territoire qu'elles servent ; enfin qu'elles assurent la transparence et la lisibilité de leurs pratiques. Dans le cas des grands pôles universitaires et de recherche, les fondations partenariales ou de coopération scientifique peuvent également jouer un rôle fédérateur notable à l'échelle du territoire.

**158. Les contrats à impact social.** Avant de conclure, nous souhaitons souligner que l'appel à projets de contrats à impact social (CIS) de Martine PINVILLE, secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire, est de nature à susciter de nouvelles démarches de coconstruction dans lesquelles nous identifions que les fondations ont divers rôles à jouer : investisseur, garant, acteur de terrain pour les fondations opératrices... Du moins si l'on en juge par la place dynamique et créative des fondations dans les dispositifs d'investissement à impact social développés à l'étranger ces dernières années.

40. Soit les fondations reconnues d'utilité publique abritantes, ainsi que les fondations partenariales et de coopération scientifique dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche qui peuvent constituer de véritables « clusters d'intérêt général » au bénéfice des pôles universitaires et grandes écoles.

## LES CONDITIONS D'UNE OUVERTURE RÉUSSIE

**159. Les éléments indispensables.** Si l'on sait pointer les atouts et toutes les bonnes raisons pour les fondations de travailler dans un esprit de collégialité et d'ouverture pour associer des acteurs très différents – tant publics que privés, à caractère lucratif ou non – dans l'élaboration de programmes d'intérêt général, il ne faut pas se voiler la face : c'est une aventure difficile à mener. Citons quelques étapes *sine qua non* :

- il faut tout d'abord une bonne cartographie des partenaires possibles et s'assurer d'une réelle convergence de vue sur le diagnostic du besoin, sur les objectifs et les buts à atteindre et enfin sur les moyens à mobiliser et à mettre en œuvre ;
- il faut accepter les identités fortes qui ne peuvent se fondre : nombre d'institutions ont une histoire forte et ancienne dont il faut tenir compte ;
- dans le cas de l'implication des pouvoirs publics, il faut s'assurer que le temps du politique ne perturbera pas le cours du projet ;
- il faut un cadre partenarial bien structuré définissant le rôle et la responsabilité de chacun et les interactions nécessaires ;
- il faut également beaucoup de patience et accepter de s'engager dans un processus consommateur de temps et de ressources humaines (lesquels font souvent cruellement défaut aux équipes des fondations) ;
- il faut de la flexibilité pour accepter de modifier ses pratiques, pour les accorder à celles des autres partenaires (calendrier, processus de sélection et décision internes) ;
- il faut des processus réguliers de révision pour amender à bon escient et rapidement le dispositif pour atteindre les objectifs ;
- pour les projets ambitieux, il faut généralement mettre en place une structure *ad hoc* pour piloter le projet et donc accepter la part de dessaisissement qui en découle pour les fondateurs<sup>41</sup>.

41. On regardera avec intérêt le dispositif Network of European foundations (NEF), plateforme dédiée à la gestion opérationnelle de projets menés en commun par différentes fondations : [www.nef-europe.org](http://www.nef-europe.org).

Enfin, et ce n'est pas secondaire, il faut préserver le sens et l'éthique du projet d'intérêt général tout en favorisant la possibilité d'agir ensemble avec des outils à finalités différentes. Par-delà les dispositifs d'exception organisés par l'État, il faut s'assurer d'un cadre légal et fiscal clair, source de sécurité pour les entrepreneurs d'intérêt général qui se retrouvent dans ces projets tant sur le plan national qu'international. Il appartient aux associations têtes de réseaux d'œuvrer en ce sens aujourd'hui et demain. Le CENTRE FRANÇAIS DES FONDS ET FONDATIONS y est activement engagé.

**160. Les fondations, productrices d'intérêt général.** On le voit à la faveur des programmes multiacteurs dont elles sont parties prenantes, les fondations dites « distributives » ont un rôle de structuration, de levier de moyens et d'articulation stratégique des acteurs à jouer : s'il ne leur appartient pas d'être des opérateurs au sens classique du terme, elles ont pour autant fait émerger un véritable métier de « producteur d'intérêt général »<sup>42</sup> pour reprendre les mots de Dominique LEMAISTRE lors de l'atelier des fondations de juillet 2016.

## DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL À LA POLITIQUE DES COMMUNS, UN CHANGEMENT DE PARADIGME

**161. Les pouvoirs publics vus par Yannick BLANC.** Alors que nous avons commencé notre tour des organisations par les acteurs du « savoir », finissons par celles qui incarnent le « pouvoir ». Les pouvoirs publics, responsables de la gestion collective de

42. Proposition retenue quand nous cherchions comment transcrire en langue française le métier bien connu dans le monde anglo-saxon de « grant-maker », métier que la France peine encore à reconnaître. Le terme est ici à prendre dans une acception proche de celle du cinéma... et avec toute la dynamique qu'il implique.

notre société, sont eux aussi devant le défi de la co-construction. Le haut-commissaire Yannick BLANC nous présente ses convictions sur le changement de paradigme qu'exige cette mutation.

### DÉFINIR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

**162. Une notion à géométrie variable.** Georges VEDEL disait de l'intérêt général qu'il est « à la fois indéfinissable et irremplaçable », ce qui ne l'empêche nullement d'être « l'épine dorsale du droit public », la vitalité de cette notion venant même « de ce qu'elle n'a pas de contenu préétabli. Il faut, à tout moment, préciser ses contours, et faire valider, par des procédures démocratiques, les buts comme étant d'intérêt général. »

Tous les régimes particuliers qu'a créés le droit public trouvent leur raison d'être dans l'existence d'un objectif d'intérêt général qui justifie qu'ils bénéficient d'un régime spécifique. La plupart des notions clés du droit public, notamment celles de service public, travail public, ordre public, domaine public, n'existent que par référence à la notion première d'intérêt général.

Ainsi, la notion de service public se définit matériellement comme une activité d'intérêt général gérée par une personne publique ou sous son contrôle étroit. L'évolution de la notion de service public n'a été possible que parce que celle d'intérêt général s'est elle aussi étendue avec le temps. Ainsi a-t-on pu assister à la reconnaissance d'un intérêt général social ou d'un intérêt général économique.

Les jurisprudences civile et administrative ont défini le domaine public comme l'ensemble des biens affectés aux usagers du service public ou aménagés pour l'exploitation d'un service public. L'ouvrage public est un bien immobilier par nature ou par destination, appartenant à une personne publique et affecté soit à l'usage du public, soit à un service public ou à un but d'utilité générale. C'est l'intérêt général qui fonde le régime d'intangibilité dont bénéficient les ouvrages publics selon l'adage « ouvrage mal construit ne se détruit point ». Quant aux travaux publics, ils sont exécutés pour le compte

d'une personne publique et dans un but d'utilité générale ou effectués par une personne publique ou sous sa direction dans le cadre d'une mission de service public.

**163. Un monopole d'État ?** C'est cette équivalence entre service public et intérêt général qui a nourri l'idée reçue selon laquelle l'État s'était arrogé un « monopole de l'intérêt général ». Cette expression n'a pourtant pas beaucoup de sens, car l'intérêt général n'est pas une substance ou un espace défini une fois pour toutes, mais un mode d'appréciation ou de qualification d'une situation ou d'une finalité. Lorsque l'État crée ou nationalise une entreprise, c'est parce que l'activité de celle-ci revêt à un moment donné un caractère d'intérêt général. La nationalisation de RENAULT à la Libération est certes la sanction de sa collaboration avec l'occupant, mais le législateur la charge d'une double mission d'intérêt général : redonner au pays une industrie automobile et être un laboratoire des relations sociales. Lorsque l'État reconnaît à un organisme privé un caractère d'intérêt général, il ne lui confère pas pour autant le caractère d'un service public. Ainsi, les établissements d'utilité publique, associations ou fondations, n'ont aucune des caractéristiques propres au service public et ne disposent d'aucune prérogative de puissance publique.

**164. Le juridique et l'éthique.** Le service public comme l'intérêt général ont donc une extension variable dans le temps, déterminée par les contraintes et les enjeux de l'action collective. Ce qui les distingue, c'est le type d'énoncé institutionnel dont ils relèvent. Le service public relève d'un ensemble de règles statutaires, financières et relatives à la responsabilité ; l'intérêt général ne s'établit pas mais se constate ou se reconnaît en vertu des finalités poursuivies. Le premier est d'ordre juridique, le second d'ordre éthique.

### QUELLES CONSÉQUENCES ?

**165. L'intérêt général comme critère d'un jugement éthique.** Dans l'activité du juge administratif, l'intérêt

général est un régulateur : il tempère l'application de la norme par l'appréciation du but poursuivi ou par le respect de l'équité. C'est donc par construction qu'il échappe à toute définition normative. Dans l'action de l'administration, l'intérêt général ne saurait être posé *a priori*, il n'est invoqué que pour qualifier une action ou une situation. Il intervient donc comme critère d'un jugement éthique relatif à la situation des acteurs, aux conditions de l'action et à sa finalité. Le conflit entre conformité à la norme (elle-même énoncée par le législateur dans un but d'intérêt général) et valeur éthique est dès lors inévitable, comme on le voit dans le difficile dialogue avec l'administration fiscale sur les critères permettant de qualifier l'activité d'une association « d'éligible au mécénat ». Pour être opposable, la norme fiscale se doit d'être universelle, impersonnelle et de reposer sur des critères invariables. *A contrario*, le fait de savoir si une activité est d'intérêt général repose pour partie sur l'appréciation de son environnement, de ses contraintes et de sa finalité. De ce point de vue, l'insertion par l'activité économique est de toute évidence d'intérêt général mais, sous l'angle fiscal, une activité économique sur un marché concurrentiel ne saurait se prévaloir de cette qualité.

**166. L'intérêt général comme variable d'ajustement.** Loin de conférer à la puissance publique un monopole sur l'action collective, le paradigme de l'intérêt général lui permet donc d'ajuster l'interprétation de la règle à la finalité de l'action. Cette capacité d'ajustement demeure cependant profondément asymétrique, non pas tant en raison d'une inégalité de pouvoir entre État et société civile que parce que l'énoncé de la norme reste *l'ultima ratio* du bien public. Tant que « la loi est l'expression de la volonté générale », l'action collective reste subordonnée à la normativité qui garantit sa lisibilité et sa cohérence. Cette architecture confère sa rationalité au « faire ensemble » dans un univers ordonné par la souveraineté et dans lequel la source de la norme se confond avec celle de la décision d'agir, ce qui se traduit en particulier par le vote du budget par le législateur. Il n'en va plus de même dans un monde qui a vu se multiplier les sources du droit autant que

les foyers d'action collective. La capacité de faire ensemble va dès lors reposer sur la recherche et la vérification d'un accord des volontés qui n'est pas de l'ordre du contrat, échange symétrique d'obligations, mais de l'ordre de la mise en commun de ressources, éventuellement hétérogènes et inégales, dans un but d'intérêt collectif. C'est à partir de là que la « gouvernance des communs », modélisée par Elinor OSTROM, va progressivement hybrider le modèle d'action collective qui était celui de la recherche de l'intérêt général.

**167. Deux mondes parallèles.** Depuis l'adoption de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en 2001, les acteurs publics semblent évoluer dans deux univers parallèles obéissant à des principes d'action radicalement différents. D'un côté, l'univers de la nouvelle gestion publique, dont le langage purement instrumental, fait de rationalisation, de technicité et de « mesure de la performance » est tout entier axé sur la baisse de la dépense publique, la diminution des moyens, l'allègement des structures. L'autre univers est celui du partenariat : avec des moyens en baisse permanente et une énergie absorbée par la productivité, chacun des acteurs publics est bien incapable de développer seul de nouveaux projets, de s'adapter à de nouvelles demandes, en un mot d'agir. Pour que l'efficacité ne finisse pas par tuer l'efficacité, chacun recherche une efficacité nouvelle par la coopération.

**168. Extension du domaine.** Cette façon de faire n'est pas nouvelle dans le secteur social ou dans des domaines pionniers de l'action publique comme le développement local, la politique de la ville ou la protection de l'environnement. Mais elle s'étend désormais à l'ensemble de la sphère publique, y compris à des domaines que l'on qualifie habituellement de « régaliens ». L'exemple le plus frappant est celui de la politique des zones de sécurité prioritaire (ZSP) lancée par le gouvernement en 2012. Une ZSP est un espace géographique de la taille d'un quartier ou d'une commune où la délinquance est à un niveau particulièrement élevé et où l'on va intensifier l'action de

la police et de la justice en concentrant des moyens grâce à quelques effectifs supplémentaires, mais surtout en développant le partenariat avec tous les acteurs de la sécurité et de la prévention, y compris en affectant un policier aux relations entre la police et la population. Ce partenariat est longitudinal et latéral ; il vise à accroître les comportements coopératifs entre les services opérationnels, administratifs et judiciaires de la chaîne pénale, mais aussi avec les autres acteurs du quartier : bailleurs sociaux, écoles, services publics, associations. La politique des ZSP n'a pas révolutionné le métier de chacun de ces acteurs, mais elle a modifié en profondeur leur comportement en donnant une forte légitimité aux stratégies coopératives, y compris au sein d'institutions fondées sur la hiérarchie – la police – ou l'indépendance – la justice. On voit progressivement l'ensemble des politiques de prévention, de sécurité, de médiation et de réparation prendre la forme de chartes et de protocoles.

Le contenu de ces documents est variable : il va du simple engagement à communiquer de l'information, accompagné de la liste des adresses mail et numéros de téléphone, au manuel de procédure précisant le moment et les modalités d'intervention de chacun des acteurs. Du point de vue juridique, ces démarches d'engagement réciproque vont plus loin que les documents de politique contractuelle développés depuis les années 1980 ; non seulement ils ne reposent sur aucune base réglementaire, mais ils font litière de certaines règles élémentaires de l'organisation administrative : on les voit couramment signés, à égalité apparente de droits et de devoirs, par le préfet, le procureur de la République, mais aussi par leurs subordonnés et par des représentants d'associations ou d'organismes professionnels aux mandats très informels.

**169. Opportunités et menaces.** Tout cela n'aurait pas beaucoup d'importance si ces protocoles n'étaient que des déclarations d'intention ou des moments d'affichage, ce qu'ils ont parfois été. Mais ils sont en train de devenir les cadres d'action effectifs des acteurs publics : le mot « agir » est de plus en plus synonyme du mot « s'associer ». Cette mutation fait peser sur les associations partenaires de la puissance publique

autant de menaces qu'elle leur offre d'opportunités. La menace, et elle n'est pas virtuelle, est que la rationalisation gestionnaire de ces partenariats se traduise non seulement par la mise en concurrence, mais aussi par un comportement d'actionnaire des financeurs publics exigeant toujours plus de tableaux de bord et de mesures de la performance. C'est en tout cas la dérive que l'on observe au Royaume-Uni où la politique de la *Big Society* cherche à faire du partenariat le paradigme du service public. L'opportunité, c'est celle d'une véritable réciprocité des relations entre acteurs publics et associations. Encore faut-il que les associations se donnent les moyens de la saisir : elles ne pourront tirer le meilleur de la conversion de la puissance publique aux stratégies partenariales que si elles se présentent en partenaires crédibles, dotés d'une véritable stratégie, d'une vision, d'un projet et d'une méthode et si elles développent entre elles des stratégies partenariales.

La loi de 1901 avait renvoyé aux principes généraux du droit civil les conditions de validité de la convention d'association. L'avènement du partenariat comme paradigme de l'action collective devrait logiquement faire de la convention publique le couteau suisse institutionnel d'une économie politique des communs que nous avons commencé de coconstruire, par la force des choses.

## SYNTHÈSE DU RAMEAU

**170. Chacun ses raisons pour coconstruire.** Ces différents témoignages attestent que chacun des acteurs s'inscrit dans une dynamique partenariale en raison d'enjeux qui lui sont propres. En effet, des universités aux pouvoirs publics, en passant par les acteurs économiques, les syndicats et les structures d'intérêt général, chacun a un enjeu stratégique à coconstruire. Historique pour certains, plus récent pour d'autres, ce mouvement d'alliances innovantes s'impose progressivement comme un moyen de pouvoir articuler « ses » actions avec celles des « autres » pour les rendre plus efficaces, voire pour

inventer ensemble de nouvelles solutions. Chacun de ces acteurs s'emploie activement à se positionner dans cette logique d'alliance. Ils le font selon des méthodes et pratiques en adéquation avec leur situation et leurs propres caractéristiques.

**171. Rôle des médias.** Dans ce contexte de développement des interactions entre les acteurs se pose la question de la place des médias. Est-ce que ce ne sont que des observateurs de la coconstruction pour garder un regard objectif et distancié, ou doivent-ils être impliqués comme les autres membres de l'écosystème ? Objectivité affirmée ou convictions partagées, les deux positions peuvent se concevoir. Ce débat mérite d'être posé avec attention. Une chose est certaine, leur implication n'est pas neutre dans une société où la communication prend une place considérable.

**172. Mise en œuvre.** Par ailleurs, même si la prise de conscience d'une nécessaire coconstruction se développe et qu'un « devoir d'alliances » s'impose progressivement, il est difficile de passer du diagnostic partagé à sa mise en œuvre effective. Chacun des acteurs est confronté à ses propres paradoxes, et il

est essentiel de bien les comprendre afin d'engager un dialogue constructif entre acteurs de « mondes » complémentaires, riches de leurs différences, mais par la force des choses culturellement très divers.

**173. Les relations entreprises-associations.** Pour illustrer cette évolution complexe de la coconstruction en France, l'un des exemples les plus symboliques est l'évolution des relations entre les entreprises et les associations d'intérêt général. Encore inexistantes il y a dix ans, tant par méconnaissance que par méfiance réciproque, elles se sont considérablement développées depuis. Faisons un bref état des lieux de la situation actuelle.

**174. Qualification des enjeux collectifs.** Les chiffres énoncés [→ ci-dessous] illustrent à la fois la volonté de coconstruire et la dynamique partenariale qui se sont incarnées dans les territoires. Le chapitre suivant, concluant cette première partie, apporte un éclairage aux témoignages précédents en relatant synthétiquement les enseignements de la décennie de recherche du RAMEAU sur la qualification des enjeux collectifs.

## QUELQUES CHIFFRES

### LA COCONSTRUCTION, UN MOUVEMENT EN MARCHÉ SUR LES TERRITOIRES

En moins de dix ans, les alliances stratégiques sont devenues un profond levier de transformation des organisations. Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 69 % des Français considèrent que les alliances sont source d'innovation pour mieux répondre aux fragilités économiques, sociales, environnementales et sociétales. Ils réclament un « devoir d'alliances » auquel ils souhaitent être associés.

Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance : 53 % des associations employeuses et 37 % des entreprises d'au moins dix salariés développent des partenariats (soit respectivement sept points et neuf points de plus en 5 ans)<sup>43</sup>.

#### La diversité des modes de partenariats

En 2015, on a recensé 1,2 million de partenariats en France. Plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprises d'au moins dix salariés à travers une diversité de modes d'action : mécénat (67 %), pratiques responsables (29 %), coopération économique (26 %) et innovation sociétale (25 %).

43. OBSERVATOIRE NATIONAL DES PARTENARIATS, « Études PHARE-citoyens, associations et entreprises », COMISIS, respectivement sept, oct. et nov. 2015.