

« Faire
Ensemble
en Rhône-Alpes
Auvergne »

27 novembre 2015 > Lyon

Compte rendu

27 novembre 2015

L'essentiel

La Fonda, laboratoire d'idées du monde associatif, mène depuis 2010 une démarche de prospective au service des associations. Avec ses scénarios portant sur l'avenir des associations et sa cartographie des tendances, Faire ensemble 2020 a offert 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.

A la lisière entre réflexion et action, Faire ensemble 2020 a donné lieu à une déclinaison territoriale, instiguée et coordonnée par la Fonda en 2015 sous l'intitulé Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne. L'objectif était de permettre un dialogue entre les travaux de Faire ensemble 2020 et leur réception par une pluralité d'acteurs, en vue d'éclairer les défis pour l'avenir du territoire. Il s'agit de souligner les atouts des associations pour y répondre – mais aussi les freins qu'elles doivent lever – et de penser des communautés d'action travaillant ensemble à la construction d'un futur souhaitable partagé par l'ensemble des parties prenantes.

Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne a permis de faire remonter des analyses et des attentes grâce à une **enquête en ligne**, à laquelle ont répondu 294 personnes, et **six groupes de travail thématiques** menés en partenariat.

D'après l'enquête en ligne, les principaux **défis** d'avenir du territoire sont la montée des **inégalités**, les **sujets écologiques** et la montée de la **défiance envers les institutions**. Pour y répondre, les associations peuvent s'appuyer sur leur capacité à **initier de l'action collective** et à innover en inventant de nouveaux modèles. Elles doivent cependant pour cela apprendre à mieux tirer profit des nouvelles formes de l'engagement, s'adapter à la nouvelle donne en matière de financement et **développer les dynamiques de coopération**, entre elles et avec les autres acteurs de leur territoire.

Les groupes de travail ont proposé des futurs souhaitables portés par les **moteurs du changement** que sont le développement de la **confiance** ; le développement de **l'implication des citoyens** par la multiplication des espaces de

concertation et de participation ; le développement de **nouveaux modèles**, garants d'une plus grande **résilience territoriale** par une prise en compte optimale des enjeux économiques, sociaux et environnementaux ; le développement des **coopérations**, levier indispensable à la réussite des autres transformations.

Les enjeux, moteurs de changement et priorités stratégiques dégagés par ces travaux ont été mis en débat et approfondis le 27 novembre 2015, à l'université catholique de Lyon, lors de la journée Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne qui a rassemblé 120 personnes.

Autour de **quinze défis**, cette journée a permis **d'imaginer collectivement des solutions** pour y répondre, sous forme de **communauté d'actions**. Une communauté d'actions désigne un regroupement d'acteurs mettant en commun leurs capacités d'action, autour d'un objectif défini collectivement.

Les réponses inventées par les participants ont ainsi rappelé le rôle essentiel de la coopération pour répondre aux défis du territoire, en soulignant quelques principes de base : intégrer des **acteurs variés** ; prendre en compte les besoins, les attentes et les capacités des individus pour **laisser s'exprimer leur pouvoir d'agir** ; permettre une **convergence des initiatives** mais aussi **l'émergence de nouveaux projets**. Le numérique a été perçu comme un outil facilitateur, qui doit pouvoir être complété par d'autres approches, et dont l'appropriation par tous fait l'objet d'un enjeu. L'ensemble de ces solutions, de même que les ressources déjà existantes sur le territoire, sont à retrouver sur le site faireensemble-raa.org, qui en propose une présentation sous forme d'arbres.

Au terme de cette première étape, des suites vont être données en 2016. La ligne directrice sera l'accompagnement de communautés d'action, pour expérimenter et éclairer les processus qui concourent à leur élaboration.

Les structures intéressées sont appelées à se manifester.

Contact : Bastien Engelbach
bastien.engelbach@fonda.asso.fr
01 45 49 97 12

Plénière d'ouverture

Présentation de la Fonda

*Par Francine Eurard, Secrétaire générale
de la Fonda*

La Fonda est née au début des années 1980 de la volonté des responsables associatifs de se donner un instrument de réflexion commune. Elle invite toutes les forces vitales de la société à se rencontrer, à se parler, à inventer ensemble de nouveaux chemins citoyens. Pour cela elle met à la disposition de tous : des études, des actions menées par des groupes, des outils de diagnostics, des analyses, etc.

Vision de la Fonda

Pour la Fonda, le principe d'association irrigue et transforme la société. Ce principe d'association ne fait pas l'économie du principe de réalité. Nous sommes conscients que les associations doivent relever simultanément trois défis : celui de la transformation de leur modèle économique ; celui de la mutation des comportements individuels et des formes de l'engagement ; celui de leur contribution à la vitalité de la société démocratique. Défis à relever avec les fragilités que nous nous connaissons : la dépendance aux financements publics, la difficulté à faire évoluer nos structures et à renouveler nos dirigeants, la faiblesse de nos stratégies de communication.

Principe d'association et principe de réalité permettent aux acteurs associatifs d'opposer au pessimisme ambiant une myriade d'initiatives qui viennent soutenir le lien social, à toutes les échelles territoriales, et dans tous les secteurs. Au service de l'intérêt général, les associatifs ont adopté un modèle économique reposant sur la non-lucrativité et la valorisation de ressources pas seulement monétaires. Piliers de la vitalité,

de la démocratie, ils reconnaissent au citoyen sa capacité à être moteur de l'action collective. Inversement, ils offrent au citoyen engagé un espace de développement à la fois personnel et professionnel.

Méthode de travail

La Fonda se définit comme le think tank des associations. En veillant à ne pas fournir de la pensée « clé en main », elle suscite, éclaire et accompagne la réflexion dans le monde associatif. Elle a choisi comme méthode l'attitude prospective. Grâce à cette méthode constructive, elle ne se limite pas à appeler à la résistance contre les tendances mortifères que nous voyons à l'œuvre, mais cherche à faire levier en prenant appui sur les tendances qui représentent des opportunités, pour aller vers un futur souhaitable.

Le rôle de la Fonda n'est pas de bâtir ou de défendre une doctrine mais d'éclairer les choix stratégiques des associations, y compris en faisant vivre les controverses nécessaires.

L'équipe de la Fonda (membres, dirigeants, salariés...) cherche ainsi à se constituer comme plateforme d'intelligence collective en bousculant les conformismes de pensée afin de participer à la transformation de la société. Son ambition est de préparer le terrain pour l'expérimentation comme pour la décision politique.

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

Faire ensemble 2020 est né du constat de la nécessité de s'adapter aux nombreux changements auxquels nous assistons.

Suite à une première phase exploratoire qui a abouti à la formulation de [quatre scénarios pour l'avenir des associations](#), la Fonda a mobilisé huit experts de la prospective, douze personnalités de l'économie sociale et une centaine d'acteurs associatifs pour identifier les tendances structurantes pour l'avenir et formuler des enjeux de société. Ce travail a été restitué sous la forme d'une [cartographie des](#)

[tendances](#). Il est diffusé notamment via nos publications et le jeu, auquel nous avons initié plus de 500 personnes.

Faire ensemble 2020 a pour finalité de donner aux acteurs concernés par le fait associatif (associations, acteurs de l'ESS, entrepreneuriat social, collectifs...) des clés de compréhension des évolutions qui traversent la société et des outils pour se projeter dans un avenir souhaitable, à partager avec l'ensemble des parties prenantes (citoyens, entreprises, institutions, pouvoirs publics, monde académique...).

La déclinaison territoriale en Rhône-Alpes et Auvergne applique cette démarche en prenant en compte les spécificités du territoire. L'ancrage territorial de cette démarche prospective permet d'éclairer le rôle du fait associatif dans le développement des territoires et dans sa capacité à apporter des réponses aux problématiques sociales, en étant au plus près des publics concernés.

Faire ensemble en Rhône-Alpes et Auvergne entend ainsi être une démarche utile à la structuration de la vie associative des territoires, en donnant notamment des pistes pour construire des alliances et coopérations entre les associations, les collectivités et les entreprises.

Le chemin parcouru pendant près d'un an, avant d'aboutir à cette journée, fait la force de Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne. En voici les grandes étapes :

- Animation de six groupes de travail qualitatifs
- Une enquête en ligne avec 300 répondants
- Un recueil d'initiatives répondant aux défis rencontrés par les associations du territoire.

A travers cette démarche, nous visons à faire émerger des communautés d'action (cf. suivante), pour « trouver un chemin plus rapide vers une action collective plus intense ». ■



Les communautés d'action



par Yannick Blanc, Président de la Fonda

Les attentats du 13 novembre nous font sentir l'urgence d'agir. Mais nous ne pouvons pas agir utilement si nous ne sommes pas au clair sur les transformations qui sont en train de travailler notre société en profondeur. Il y a quatre transitions qui se produisent en même temps : la transition écologique ; l'entrée dans le numérique qui bouleverse toutes nos façons de faire, autant dans le travail que dans notre vie privée, dans notre perception du monde que dans notre activité la plus quotidienne ; les ruptures économiques ; le déclin des institutions que nous vivons un peu partout. Ces quatre transitions simultanées bouleversent les repères partout où nous sommes. Comprendre ces transformations, celles qui sont en germe, celles qui sont déjà très avancées et celles qui commencent à peine, c'est une façon indispensable de se mettre en situation d'agir.

Dans ces mutations, il y a le déclin des institutions. Chaque catégorie d'institution, publique, privée, entreprise ou autres, fragilisée par ces mutations, s'interroge sur elle-même. Les associations sont des institutions qui sont définies par leur liberté. Dans une association, on met en commun ce qu'on veut, pour faire un projet que l'on s'est choisi en fonction de règles collectivement. C'est l'outil universel, parfaitement flexible, qui permet de s'organiser, de réagir, et surtout d'élargir le cercle de ses alliances pour agir. Aujourd'hui, pour une association, avoir une stratégie, consiste à aller chercher de nouvelles alliances pour être en capacité d'agir.

Comme personne ne peut travailler seul, chacun est à la recherche de partenaires. Aujourd'hui le partenariat est un mot clef chaque fois qu'on veut entreprendre une action. Je crois qu'il faut aller un peu plus loin. Il faut que les gens qui sont, soit dans des institutions, soit dans des associations cherchent à s'associer entre eux. Et cette association d'associations, je l'appelle « communauté d'action ».

Une communauté d'action n'est pas une nouvelle institution ni une nouvelle structure mais le fait que des gens décident de mener ensemble une action déterminée et se donnent des outils pour mesurer l'efficacité de ce qu'ils font. La communauté d'action se définit par un objectif, un but que l'on désigne en commun. Ensuite, au lieu de se donner des structures pour atteindre ce but, on cherche comment mesurer le progrès de l'action. Si, par exemple, sur un territoire donné, vous décidez de vous mobiliser pour lutter contre le chômage des jeunes, il faut que travaillent ensemble des services publics comme Pôle emploi, des entreprises qui créent des emplois, des associations qui soutiennent la création d'entreprises, des services de formation, des services de l'Education nationale, des associations qui sont dans le domaine de l'éducation populaire ou l'insertion par l'activité économique... On mobilise aujourd'hui énormément de moyens et de dispositifs pour lutter contre le chômage et les résultats sont décevants parce qu'on ne sait pas suffisamment mettre ces moyens ensemble. Or il est possible de le faire à l'échelle d'un territoire.

La communauté d'action va permettre à des acteurs ayant des statuts différents les uns des autres de se retrouver pour poursuivre un objectif. Puis, une fois que l'on s'est retrouvé, chacun peut poursuivre l'objectif dans son métier, dans son secteur d'activité. Il ne s'agit pas que tout le monde fasse la même chose ni de mélanger les différentes capacités d'agir mais de les mettre toutes au service d'un même objectif.

L'enjeu démocratique a été pendant très longtemps situé au niveau de la représentation des intérêts des causes des uns ou des autres. Aujourd'hui, l'urgence de la situation nous démontre que l'enjeu de la démocratie c'est la capacité de prendre une initiative et d'agir. La communauté d'action est une bonne réponse à cette question. ■

Retrouvez l'interview vidéo de Yannick Blanc diffusée à la plénière d'ouverture de Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne sur le site de la Fonda : <http://fonda.asso.fr/Les-communautés-d-action.html>

Restitution des groupes de travail

par les représentants des groupes de travail

Cécile Bazin (Recherches & Solidarités),

Adrien Devos (Adrets),

Catry Ploquin (CPIE Savoie vivante),

Audrey Rigaud (JCE de Lyon)

Marc Tersoglio (collectif le Bol),

Fanny Viry (Anciela)

De juin à octobre 2015, six groupes de travail se sont réunis. Chacun de ces groupes a exploré une thématique définie au préalable, pour analyser les tendances à l'œuvre, faire ressortir des enjeux et proposer une vision partagée d'un futur souhaitable qui réponde à ces enjeux, ainsi que des pistes d'action qui constituent des moteurs de changement.

Les constats de départ

Quels sont les constats qui ont motivé la mise en place des groupes de travail ? S'agit-il du constat de fragmentations dans la société ou bien encore du signalement d'enjeux spécifiques ?

Le groupe « engagement des jeunes » a pris pour point de départ le constat de l'existence d'un **manque de confiance à l'égard de la jeunesse**, qui peut constituer un frein pour la concrétisation des envies d'engagement des jeunes, lesquels bénéficient par ailleurs d'une faible reconnaissance. Un autre frein important est l'existence de **fractures** au sein de la jeunesse – sociales, économiques, territoriales – qui font que certaines catégories de jeunes s'engagent plus que d'autres, alors que tous expriment une même envie d'engagement et de se sentir utile.

Le groupe « dialogue et développement territorial » est parti du constat d'un **besoin d'une meilleure organisation dans les prises de décision** concernant les **territoires**, la gestion de ses ressources, en travaillant notamment sur le renforcement des pratiques de dialogue territorial et l'implication des citoyens, pour une vision partagée du développement d'un territoire et pour limiter les conflictualités.

Le groupe « transition énergétique » a souhaité permettre une sensibilisation à cette

problématique, partant du constat que de nombreuses solutions existent, ainsi que des analyses, mais qui ne sont pas encore appropriées par les citoyens. L'enjeu est alors de **permettre une appropriation** de ces connaissances et de ces pistes d'action par tous, pour **rendre concret le sujet de l'écologie**. Il s'agit également de travailler à l'appropriation de cette problématique en prenant appui sur les associations et les actions individuelles.

Les futurs souhaitables

Au regard des constats établis et des enjeux identifiés, les groupes ont travaillé à la description de futurs souhaitables. Un futur souhaitable décrit une situation qui apporte des réponses aux questions essentielles pour l'avenir et que l'on vise à travers les actions que l'on mène. Comment se caractérisent les futurs souhaitables imaginés par les groupes de travail ?

Pour le groupe « relocalisation alimentaire », partant du constat qu'il existe une multitude d'initiatives de circuits courts ou de proximité dans la région lyonnaise qui ne se connaissent pas, un futur souhaitable est de **construire un système agro-alimentaire local, solidaire et écologique**. Avec un tel projet, il s'agit de défendre un droit à une alimentation de qualité pour tous, en promouvant les circuits courts et de proximité, qui favorisent la production de produits de qualité et de saison et développent des liens entre ville et campagne. Cela passe également par la mise en œuvre d'un mode de production plus respectueux de l'environnement comme l'agro-écologie et la permaculture, en encourageant l'agriculture paysanne et biologique.

Le futur souhaitable imaginé par le groupe « engagement des jeunes » a lui mis l'accent sur la perspective d'un changement d'attitude à l'égard de la jeunesse. Ce changement se manifeste en premier lieu par la **reconnaissance de la capacité contributive de la jeunesse**, qui par ses initiatives et ses actions peut contribuer au changement de la société. Cette reconnaissance se traduit par **l'ouverture d'un accès à l'engagement pour tous les jeunes**, grâce notamment à un **réseau qui soutient l'ensemble des envies d'agir**, par de

L'accompagnement ou par des rencontres et des espaces qui permettent à des projets d'émerger.

Au sein du groupe « dialogue et développement territorial », le futur souhaitable repose sur des **territoires structurés autour de projets**. Cette structuration permet la mobilisation d'énergies citoyennes, grâce à la création d'espaces de dialogues entre élus et citoyens. Elle permet également d'imaginer de nouveaux modèles de développement, notamment pour la gestion des ressources.

Les moteurs du changement

L'ensemble des propositions émises pour un futur souhaitable permettent d'identifier des moteurs du changement.

Le premier moteur identifié est celui du **développement de la confiance**. Il a été souligné par le groupe « engagement des jeunes », dans l'idée de permettre aux envies d'agir de se traduire en actions concrètes, en faisant que chacun puisse construire son parcours d'engagement et que celui-ci soit reconnu.

Le groupe a également insisté sur le développement de l'écoute comme préalable à la confiance. Les jeunes souffrent souvent d'une absence d'écoute et de prise en compte de leurs propositions, ce qui est source d'idées reçues.

Le deuxième moteur identifié est celui du **développement de l'implication** des citoyens. Pour le groupe engagement des jeunes, il s'agit ainsi de permettre à chacun d'exercer sa capacité contributive, là où le groupe « dialogue et développement territorial » a mis en avant l'appui sur des initiatives citoyennes pour prendre part aux projets de développement des territoires.

Pour cela, créer et faire vivre sur les territoires des espaces de concertation et de participation est important. L'implication des citoyens doit par conséquent pouvoir être suscitée par les liens entre structures de l'ESS et collectivités. Il s'agit de faire émerger les initiatives citoyennes, en prenant en considération la diversité des besoins des citoyens et leurs capacités à produire.

Le troisième moteur identifié est le **développement de solutions écologiques et de nouveaux modèles**. Les initiatives citoyennes mises en avant par le groupe « dialogue et développement territorial » doivent permettre d'imaginer de nouveaux modèles, plus respectueux, qui garantissent une autonomie plus forte des territoires tout en préservant leur ouverture, et qui permettent à chacun d'être acteur de son environnement. Le groupe « transition énergétique » a lui souligné que pour un sujet tel que l'habitat et les enjeux écologiques qui y sont liés, il est possible de faire travailler ensemble citoyens et collectivités pour apporter des solutions.

Le quatrième moteur identifié – et non des moindres, car d'une certaine façon il est celui qui soutient tous les autres – est le **développement des coopérations**. La coopération est un sujet prioritaire pour le groupe « relocalisation alimentaire », car elle permet de mieux faire connaître ses projets. Par exemple, une initiative telle que La Fête des récoltes, un projet porté par plusieurs structures, a permis de sensibiliser le grand public sur les enjeux des circuits courts. Ou bien encore un travail sur la mise en synergie des moyens logistiques permettra la mise en place du système souhaité et rendra accessible à tous les produits issus des circuits courts.■

Plus d'informations

Les comptes rendus détaillés des groupes de travail sont disponibles à cette adresse : <http://fonda.asso.fr/-Comptes-rendus-des-groupes-de-157-.html>

Liste complète des groupes de travail :

- « Engagement des jeunes », avec Anciela, la DDCS 63 et Recherches & Solidarités
- « Education par le sport », avec l'Agence pour l'éducation par le sport
- « Dialogue et développement territorial », avec le CPIE Savoie vivante
- « Relocalisation alimentaire », avec le collectif le BOL
- « Transition énergétique », avec la Jeune chambre économique de Lyon
- « Lien social et société conviviale »

Synthèse de l'enquête

Par Bastien Engelbach, chargé de mission à la Fonda

L'enquête en ligne *Faire ensemble en Rhône-Alpes Auvergne* a été construite dans la continuité d'une enquête menée au niveau national en 2011 par la Fonda, en intégrant des éléments d'analyse issus des travaux de 2013. 294 personnes au total y ont répondu, toutes étant des acteurs impliqués dans les associations ou en lien avec elles, de profils et d'horizon variés.

Les sujets de préoccupation qui émergent de cette consultation sont :

- le creusement des **inégalités**
- le risque de dégradation du territoire qu'entraîne l'insuffisante prise en compte des **enjeux écologiques**
- la **défiance à l'égard des institutions** et des formes de représentation.

Ces thèmes permettent de distinguer deux pôles d'enjeux. Un premier, portant sur la **recherche de nouveaux modèles**, où d'une part le développement économique se montre plus soucieux de l'humain, dans un autre rapport au travail, et où d'autre part les modes de consommation et de production sont plus respectueux de l'environnement. Un second pôle d'enjeux se situe autour de la capacité à imaginer de **nouvelles façons de coopérer**, de faire travailler ensemble tous les acteurs de la société.

Face à ces enjeux, les répondants ont distingué une série d'atouts des associations et des formes collectives de l'action citoyenne, dont découlent des priorités stratégiques.

Le premier atout identifié est la capacité des associations à inventer des nouveaux modèles, notamment pour répondre aux besoins sociaux émergents. Il s'ensuit qu'elles peuvent s'affirmer dans un rôle d'acteur économique et sont **porteuses d'alternatives viables**. Elles doivent cependant consolider ce rôle d'acteur économique, tout particulièrement dans un

contexte d'évolution de leurs modes de financement.

Un second atout, et non des moindres, réside dans leur capacité à **mobiliser de l'initiative citoyenne et générer de l'action collective**. Elles peuvent être ainsi un élément de réponse à la crise de notre démocratie et de nos instances représentatives. Cet atout désigne une caractéristique essentielle, qu'elles doivent préserver en sachant prendre appui sur les nouvelles formes d'engagement et les ressources du numérique.

Ces deux atouts renvoient à **une même priorité stratégique : la coopération**, entre associations et avec d'autres acteurs. La coopération est un levier de changement, mais l'enquête a révélé que les associations peinent à s'en saisir. ■

Pour une présentation plus détaillée, vous pouvez vous référer à la version complète de la synthèse, disponible en ligne:

http://fonda.asso.fr/IMG/pdf/151118_synthesequestio.pdf



Présentation des défis

Les premières étapes de la démarche ont permis l'identification d'enjeux, de moteurs de changement et de priorités stratégiques. La conjonction de ces éléments a conduit le comité de pilotage mobilisé autour de la Fonda à proposer les quinze défis suivants, répartis autour de cinq grands thèmes.

1. Réduire les inégalités

La réduction des inégalités a été signalée par l'enquête en ligne comme un enjeu prioritaire pour l'avenir du territoire, pour lequel les associations sont porteuses de solution. Les défis invitent à réfléchir au moyen de renforcer cette capacité des associations.

- Comment favoriser la mobilité de tous, de la porte à la porte ?
- Comment donner à chacun les moyens de couvrir ses besoins essentiels ?
- Comment renforcer le potentiel des activités associatives, pour que chacun trouve sa place ?

2. Développer le pouvoir d'agir des citoyens et des collectifs

Le renouveau de la démocratie a été signalé comme un enjeu important et l'implication des citoyens a été désignée comme un moteur de changement possible pour y répondre. Les défis invitent à réfléchir au moyen de renforcer les atouts dont disposent les associations pour favoriser l'implication des citoyens.

- Comment aider à concrétiser les envies d'agir de chacun ?
- Comment organiser les débats démocratiques pour que chacun ait envie d'y participer ?

- Comment développer la confiance dans le pouvoir d'agir des jeunes et la prise en compte de leur parole ?

3. Développer de nouveaux modèles économiques

Les associations sont un des acteurs économiques de proximité, capables de porter des solutions innovantes et pertinentes. C'est un atout fort, à renforcer, en travaillant notamment à l'amélioration de la reconnaissance de ce rôle d'acteur économique par l'ensemble de la société.

- Comment valoriser la richesse produite grâce aux associations et au travail bénévole ?
- Comment impliquer davantage les entreprises dans les enjeux sociaux, économiques et environnementaux de leur territoire ?
- Comment développer de nouvelles dynamiques de production et de partage des richesses fondées sur la solidarité à l'échelle d'un territoire ?

4. Répondre aux enjeux de l'écologie et du développement durable

L'écologie et le développement durable sont des enjeux majeurs pour l'avenir du territoire, dont peinent encore à se saisir les associations. Les défis invitent ainsi à travailler sur les réponses que peuvent construire et porter les associations sur ces sujets.

- Comment mobiliser les énergies citoyennes pour accélérer la transition énergétique à l'échelle d'un territoire ?
- Comment favoriser les circuits courts, notamment pour l'alimentation ?
- Comment développer des mécanismes d'économie circulaire ?

5. Développer les coopérations, notamment via le numérique



Le développement des coopérations est un levier de changement et une priorité stratégique pour renforcer tous les autres atouts des associations. Ces dernières ne savent cependant pas toujours comment s'y prendre pour coopérer. Les défis invitent à travailler à l'appropriation de ce sujet par les associations, en prenant notamment appui sur les outils du numérique.

- Comment mettre en réseau les initiatives émergentes, les porteurs de solution pour leur permettre de dialoguer, créer ensemble et faire convergence ?
- Comment accompagner les associations dans leur entrée dans la culture numérique ?
- Comment, sur des projets communs, faire travailler ensemble associations, élus, entreprises, collectifs, chercheurs, artistes et individus ?

Chacun de ces défis a été traité en atelier, chaque atelier portant sur un des cinq thèmes.

L'objectif du travail pour chacune des équipes traitant un défi était de mettre en avant les solutions existantes, qui apportent des éléments de réponse, et de réfléchir à leur convergence possible, ainsi qu'avec des solutions à construire, pour dessiner une communauté d'action, portée par une pluralité d'acteurs, s'orientant vers un futur souhaitable pensé collectivement.

Plénière de conclusion

Présentation des arbres

Les solutions imaginées par les participants en réponse aux défis ont été représentées par l'intermédiaire d'arbres. Chaque arbre représente un thème ; aux racines sont indiquées les ressources du territoire, les actions existantes qui apportent des réponses ; chaque branche correspond à un défi, dont la solution est portée par le feuillage correspondant.

Les ressources situées au niveau des racines et les solutions au niveau des feuillages sont cliquables, pour accéder à une présentation plus détaillée.

Vous pouvez accéder à l'ensemble des arbres à cette adresse : <http://faireensemble-raa.org/>



L'élaboration d'actions en coopération est le dénominateur commun des solutions construites par les participants. 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 intitulés différents : « Maison des convergences », « Plateforme territoriale de coopération citoyenne », « Communauté d'agitation locale », « Ateliers locaux de co-construction »...



Elles partagent cependant des caractéristiques communes :

- elles ne se limitent pas à une catégorie d'acteurs, mais font se rassembler **l'ensemble des catégories d'acteurs** d'un territoire
- elles veillent à intégrer les individus, indépendamment du fait qu'ils appartiennent ou non à une 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.

Si les solutions construites en ateliers n'énoncent pas de règles méthodologiques, elles mettent

cependant l'accent sur les conditions à réunir et les points de passage constitutifs d'une coopération réussie.

Beaucoup préconisent ainsi des temps de parole libre, où chacun doit pouvoir exprimer ses besoins, ses objectifs, ses attentes mais aussi puisse présenter ses initiatives, avant que ne se dessine progressivement un objectif partagé.



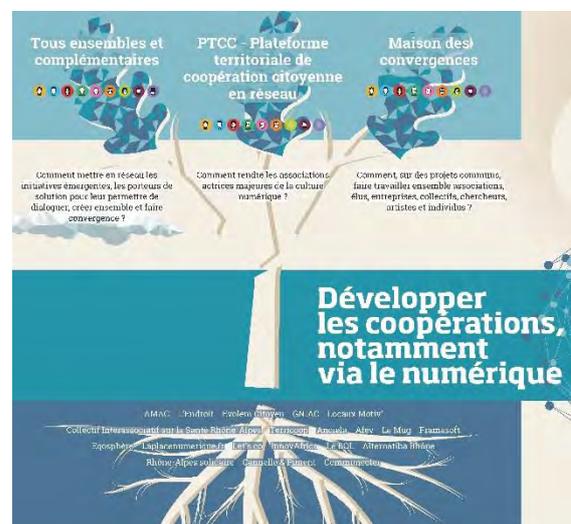
Ce type d'échange doit être accessible à tous, sans exigence d'appartenance préalable à une structure, ce qui suppose des accompagnements voire des formations à la prise de parole. La participation des citoyens à des projets d'intérêt collectif doit également être rendue possible par des **systèmes qui sont favorables à l'engagement**, notamment en permettant de dégager du temps pour s'y consacrer. Les aménagements de temps de travail pour faciliter l'accès au bénévolat ou encore un dispositif tel que le **revenu minimum** ont ainsi été évoqués régulièrement.

Autre élément récurrent, la création de **passerelles entre les initiatives**, que l'organisation autour de plateformes partagées, physiques – notamment dans le cadre de tiers-lieux – ou numériques, peut favoriser. Ces dynamiques de rassemblement permettent de favoriser la diffusion des pratiques sociales et solidaires, tant pour les faire connaître que pour contribuer à leur essaimage. L'évaluation peut également faciliter l'essaimage de ces pratiques, en mettant en

avant les richesses produites et le gain pour les territoires. Elles doivent pour cela être portées collectivement selon des critères partagés, tenant compte d'indicateurs sociaux et environnementaux.



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 levier pour expérimenter, construire, agir et diffuser ses initiatives, il fait également l'objet d'un enjeu à part entière. En effet, son usage peut faire l'objet d'un accompagnement pour que chacun puisse en saisir les potentialités. Plus largement 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 pluri-acteurs que les participants aux ateliers ont appelés de leurs vœux.



Synthèse des travaux

*Par Vincent Pacini, La Clé Proactive
grand témoin de la journée*

Trois défis au cœur de la transformation du modèle associatif

Evoluer dans un écosystème avec des ressources variées

Pour pouvoir développer de manière pérenne et durable leurs projets, les associations ne peuvent plus compter uniquement sur leurs ressources propres, mais sur un ensemble de ressources (techniques, humaines, financières, informationnelles....) disponibles et utilisables dans un environnement proche.

Un groupe a proposé la mise en place d'une « maison des convergences ». La multiplication des réseaux nécessite d'identifier des convergences, pour opérer à des rapprochements. Le défi pour le monde associatif est de rassembler et relier les ressources utiles au développement des projets des associations. Ces transformations ne sont pas simples à opérer quand on vient de champs professionnels et d'horizons culturels différents, car elles nécessitent au préalable la constitution d'un langage commun.

Un groupe a insisté sur la préservation de la biodiversité associative. Elle est indispensable pour préserver la vitalité et la pérennité du tissu associatif. Ce processus de mise en réseau des ressources dans un écosystème plus ouvert et pluriel, est un atout pour la défense du bien commun.

Faire du bien commun, la valeur ajoutée centrale du modèle associatif

Les différentes interventions soulignent l'importance de la construction d'un bien commun et du rôle du tissu associatif dans sa construction. Sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à le placer au centre des préoccupations des politiques, des chefs d'entreprise, et des acteurs des territoires.

Chaque territoire est différent et il est complexe de mettre le bien commun en évidence. Il n'est que rarement pris en considération dans les décisions, quand bien même certain, notamment les élus, estiment en tenir compte.

L'expression du bien commun dépend donc de conditions culturelles, historiques, politiques, sociales... de chaque territoire. Cet ajustement est complexe, car il repose sur une capacité à formuler des enjeux ainsi qu'à faire évoluer le cadre d'actions des différents acteurs. Or, pour opérer ce changement, derrière lesquels il y a des enjeux de pouvoir et des jeux d'acteurs, les associations vont devoir développer une expertise spécifique, installer un rapport de force favorable, pour peser véritablement.

Etre un acteur clé de la maîtrise d'usage

Avec un mode de management reposant uniquement sur de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, la conception et le déploiement des projets se cantonnent à des conceptions classiques, décalées au regard des évolutions actuelles.

Les usagers doivent, pour la réussite et l'efficacité des projets, être au cœur de la conception et le déploiement. Les informations relatives à cette expertise que l'on nomme désormais « maîtrise d'usage » sont une clé pour valoriser les savoir-faire associatifs et citoyens. C'est un enjeu pas seulement pour les associations, mais également pour les territoires et les entreprises. Les grandes entreprises l'ont bien compris et c'est pour cette raison qu'elles s'efforcent de maîtriser des données relatives aux comportements des consommateurs et des citoyens. Il y a désormais pour le monde associatif la nécessité de formaliser des savoirs embarqués dans les projets de territoire fondés sur les usages et les bonnes pratiques.

Il reste en somme à inventer l'« iPhone du système associatif », intégré dans un environnement ouvert et pluriel, contribuant à l'agilité des acteurs, proposant une nouvelle lecture du bien commun et du vivre ensemble. ■

Conclusion

Par Jean-Pierre Worms, administrateur de la Fonda

La prospective est une façon intelligente de questionner l'avenir pour dégager de l'analyse du présent des possibilités, des espoirs, des désirs et une volonté d'agir ; d'arriver à tirer d'une situation extraordinairement complexe une analyse qui permette de définir des pistes d'interrogations utiles pour agir.

Nous sommes aujourd'hui face à des défis qui mettent en cause la possibilité même de survie d'un modèle de civilisation voire, si l'on prend un peu plus de distance encore, de survie de l'humanité. Si nous ne changeons pas les modèles de nos rapports à l'environnement, aux espèces animales et végétales ainsi qu'aux ressources naturelles, nous allons vers l'abîme. Notre modèle économique, qui a permis une période de croissance fabuleuse, et les modes de production et consommation qui en découlent n'ont pas tenu compte de la finitude des ressources. Ce modèle est dans une course et sa dimension financière échappe complètement au contrôle. Nous assistons à une financiarisation de l'économie, hors de toute maîtrise rationnelle de la logique de développement. Notre modèle de développement est dramatiquement en bout de course et il va falloir changer radicalement. Par ailleurs, si nous disposons d'outils formidables, comme le numérique, nous sommes confrontés à une panne dramatique de tous les mécanismes institutionnels de régulation sociale, économique, financière et politique de nos sociétés. Il y a une déprise sur les réalités sociales de toutes nos institutions. Même le monde associatif institué peine à assurer son renouvellement.

La conjonction de ces enjeux les place dans une dimension que nous n'avions jamais connue dans le passé. Face à ceux-ci, il faudrait que nous arrivions à changer radicalement notre façon de vivre ensemble, de créer ensemble la société dans laquelle nous pouvons et voulons vivre demain. C'est une transformation culturelle des modes de vie, des façons d'être, qui vont bouleverser considérablement les choses. Nous ne pouvons pas nous contenter de dire que nos

institutions, nos gouvernements et nos organisations vont s'en occuper.

Il va devenir indispensable de mobiliser la richesse créative de l'intelligence humaine dont chacun est possesseur ; de valoriser la richesse des individus qui s'associent parce qu'ensemble ils définissent un projet qui compte pour eux ; de partir de ce qui compte pour les gens et de ce que les gens eux-mêmes sont capables de penser, de faire et de vivre ensemble. Cette richesse de la société, cette richesse des personnes, est une ressource dont nous aurons absolument besoin pour arriver à prendre les virages considérables qui nous attendent dans les années qui viennent. La démarche prospective est d'une grande pertinence par rapport à la réalité de ces enjeux.

Aujourd'hui se sont manifestées des capacités, du plaisir à se rencontrer et parler ensemble, pour révéler des projets partagés, intéressants et utiles, autour desquels s'associer. C'est une responsabilité partageable désormais entre la Fonda et les participants pour que des suites soient données à cette journée, sous des formes encore à définir, pour que ce qui s'est passé aujourd'hui en Rhône-Alpes et Auvergne soit le début d'une mobilisation des formidables ressources humaines qui existent sur le territoire.■



Nous remercions chaleureusement

Les structures ayant participé à l'organisation de groupes de travail: Anciela, Alternatiba, Agence pour l'éducation par le sport, collectif le BOL, CPIE Savoie vivante, DDCS 63, Jeune chambre économique de Lyon, Recherches & Solidarités, Temps d'agir, Temps des communs.

Les membres du comité de pilotage : Geneviève Ancel (Lyon métropole), Cécile Bazin (Recherches & Solidarités), Nathalie Brabant (Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste), Guillaume Cochet (JCE), Yvon Condamine (MRIE), Adrien Devos (Adrets), Yves Gondran (ex. Région Rhône-Alpes), Michel Gontier (le BOL), Jean-François Grillet (RNMA), Jean-Luc Grolleau (Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste), Muriel Kayser (Temps d'agir), Anne Killi (Richesses humaines), Bérengère Martinel (Terricoop), Audrey Rigaud (JCE), Armand Rosenberg (ValHorizon), Cédric Szabo (AMRF), Jean-François Vallette (Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste), Jean-Paul Veyrat (Fédération des centres sociaux), Fanny Viry (Anciela).

Un remerciement tout particulier à Michel Machicoane (Le Mouvement associatif Rhône-Alpes) et à Cécile Bazin (Recherches & Solidarités) pour leur accompagnement tout au long de la démarche.

L'université catholique de Lyon pour son accueil

